

26. 数字时代老年人的新兴角色

ekhaikk.in 案例

2011 年退休后，我非常高兴终于可以自由选择自己想做的事情。我计划每周抽出相当于两天的时间用于教学，一天用于人力资源部/全印度技术教育委员会的工作，一天用于 SMF/印度管理学院的慈善工作，一天用于咨询工作，周日则完全休息。

这个计划维持了三个月，但之后我的身体开始出现问题，各种疾病接踵而至，其中最主要的是膝关节疼痛和心悸。最终，我还是决定彻底取消咨询工作。渐渐地，其他疾病也接踵而至。到了 2014-2015 年，我身患十余种疾病，包括眼出血、耳鸣、脊椎炎、前列腺疾病、因体内干燥引起的出血，以及这个年龄段常见的糖尿病和高血压等。这一切几乎让我无法继续学业。最终，我不得不接受膝关节手术，术后恢复花了六个多月的时间。

然而，在此期间，疝气问题又出现了。通常情况下，这只是个小手术，但这次却成了噩梦。我遭受了长达四个多月的剧痛，以至于我开始数着日子，向上帝祈祷：如果他想让我回来，那就快点吧，何必折磨我？一天晚上，我突然意识到，如果某样东西没有用处，自然就不会把它带走。“难道就没有什么可以做的吗？”我心想。

我突然想起很久以前我曾答应学生们要出版一本书，但一直没有机会真正实现。这也是我们 1994 年为印度管理学院勒克瑙分校（IIM Lucknow）规划建立学术资源园区时的一个梦想。“也许这就是我能做的，”我想。但是我的手指关节疼痛难忍，无法像我希望的那样打字或写作。我也不能盯着笔记本电脑屏幕超过 15-20 分钟，因为视力会变得模糊，脊椎病的疼痛也会开始发作。而且没有办公室或工作人员可以提供帮助。

老年与数字化

老年会带来各种程度的身体残疾，但也有其优势。人们拥有更多空闲时间，可以更灵活地做自己想做的事情，晚上常常睡不好觉，如果家庭安定下来，经济负担也会减轻。但人们常常感到孤独，想要搬出去和远离自己的孩子住在一起。随着妻子也搬走，就没有人帮忙收信件、支票簿等等了。有时候甚至连去银行取款、缴付各种账单都做不到。

幸运的是，数字化正在以多种方式发展，智能手机配备高清摄像头，宽带/无线网络等设施也已普及，尽管仍存在一些局限性。这有助于我们搬走后也能处理许多事情，而无需待在我们都熟悉的家乡。但数字化时代还有其他意义吗？我的经验支持这样一种观点：我们可以利用数字化时代做很多以前没时间做的事情，而且在退休后，我们还可以扮演长辈的角色，为下一代提供支持。

基于亲身经历的、不同寻常但又实用的文学创作

总之，我开始随性地写几句话，灵感涌现时，无论是在浴室里，还是在失眠的深夜，无论是在候机时，还是在火车上，我都会写下来。不着急，也不着急。写了几页之后，我就拍照或扫描，然后发给当时能想到的第一个人。这个人可能是我在印度管理学院勒克瑙分校或科泽科德分校时的秘书助理，也可能是一位教授，甚至是一位管理学院的院长。我还找到了几家可靠的网吧，他们可以在贾巴尔普尔、坎普尔、浦那或勒克瑙帮我打字，我可以在线支付费用。我自己可以编辑，然后去复印店打印出来。就这样，我完成了五篇以上的研究论文、二十五个长短不一的案例以及书籍的章节。

回顾过往经验并撰写此类文章，让我对印度组织的运作方式以及印度人民（印度的哈努曼）的力量和行为有了诸多新的认识。这也让我确信，威胁即机遇，弱点即思维障碍。运用创造力克服限制，重新定义人力资源（将其视为管理增长和多元化的两大要素），以及资源（是资产还是负债？），运用清单的力量进行管理，将增长视为一种选择，掌握确保组织业务可行性的技巧，利用各利益相关者的支持，获得自主权等等。这些都促成了短篇案例的诞生，这些案例可以有效地激发课堂兴趣，引发更深入的讨论。

同样的情况也发生在像翠鸟航空、阿达尼集团等长篇案例上。这些案例也完善了战略管理领域的许多概念，例如战略脱轨的过程。最令人兴奋的经历是在医院疗养的七天里撰写了一份笔记，它让我深刻体会到，当企业越过拉克什曼线（Laxman Rekha，印度的一条界线）进入“贪婪”领域时会发生什么。

案例逐渐被整理、格式化并排序，最终汇编成一套五卷本的战略管理案例集。这也促成了案例分析指南的编写，以帮助教师根据教学目的选择合适的案例。

网络应用

随着电子版案例的普及，我开始将它们上传到我在勒克瑙租用的一个个人网站上。我之前运营战略管理论坛网站时，已经初步掌握了这类网站的操作方法，但当时的网站是 HTML 格式的。尽管如此，它仍然成为了一个资料库，用户可以立即在屏幕上下载任何案例或章节，以便所有参与者都能阅读，并在讨论过程中保持思路一致。如有需要，还可以随时下载补充信息。

这使得撰写简短案例（节选案例）成为可能，并可以在课堂讨论过程中通过添加展品和注释来扩展案例内容。

此外，它还提供了一个将冗长而内容丰富的案例精简成若干小部分的机会，并附上一些展品和信息，供课堂讨论时参考和补充。

今年五月，我去给打印机墨盒加墨时，发现店员精通 PHP 格式的网站设计和托管，这种格式对用户更加友好。之前我的 HTML 网站崩溃过一次，我陷入了困境。我向他求助，租用了一个网站（ekhaikk.in），并学习了如何操作和修改。这样，我就可以交替使用这两个网站，互为备份。

这个网站帮助我将案例、文本、研究论文等资料集中到一个地方，方便全球各地的人随时随地访问。

这个网站也让我能够灵活地允许 SM 的教职员工和学生使用我的资料，而无需担心任何出版商的许可问题，并且可以根据需要以低价甚至免费分发。

印刷与出版

我以前会把资料复印成 A4 纸大小，然后装订成螺旋装订本。但是，这样一来，我每次搬家的时候，携带起来就非常笨重。后来，附近一位出租车司机开始做复印工作。我们一起把所有的资料和书籍都转换成 18 号字体，然后打印成 A4/2 尺寸的小册子。装订是我自己做的，这项技能是我以前当院长时跟我的办公室助理学的。这样一来，原本厚重的 A4 纸册就变成了更方便携带的小册子。我把长篇书籍分成 100-150 页的 A4/2 尺寸小册子。即便如此，每次从勒克瑙到德里再到班加罗尔，我仍然不得不带着这些沉重的打印资料，这对于一个需要别人背着的人来说实在太累了。

最终，我决定逐步把所有资料上传到电脑，然后无论去哪里都打印出来，这样我的工作就不会中断。

在古尔冈，我曾考虑过将我的作品打印装订成平装书。当时我因为患有严重的弥漫性特发性骨肥厚症（DISH），无法出门，只能在家附近活动。我联系了一位负责复印并送货上门的师傅，他负责复印和送货。我联系了勒克瑙、古尔冈的梅丹塔医院、马尼帕尔医院以及班加罗尔的纳拉扬心脏医院的医生，但都没有找到有效的治疗方法。我再次对生活失去了希望。幸运的是，一位穴位按摩专家为我进行了磁疗，我的病情有所好转。

那位复印师傅后来成了我的朋友，他承诺可以安排快递送货到我指定的任何地方。我只需要给他发一份电子版，剩下的工作他都会完成，我再通过电子汇款支付费用。

在班加罗尔的住宅区附近散步时，我看到一张学习法语、德语和西班牙语的海报。我们因此结识，他承诺将我的一篇故事翻译成这三种外语。我用印地语翻译，这要感谢谷歌对印地语输入法的支持。这篇最初发表在《印度教徒报》上的故事，后来逐渐被翻译成 12 种语言，并上传到网站。

之后，我的翻译朋友又将全部 25 个故事翻译成三种外语。就这样，《祖父的故事》系列故事集有了五种语言版本。

故事集被翻译成五种语言，其中三种在印度并不常用，这让我觉得应该让更多国家的人看到它。因此，我学习了如何为这些故事申请 ISBN 号，并将它们上传到网站，供全球读者阅读。在这个过程中，我了解到 ISBN（印度人力资源发展部）允许自出版。所以我选择了自出版这条路，这样我就可以让所有人都能阅读到它，而无需依赖商业出版社。

后来，我在班加罗尔找到了一位复印师傅。我找到了一位可以低价印刷书籍的师傅。这满足了我为 VIP 客户定制印刷的需求。我还学习了如何排版书籍，以便以电子书和纸质书两种形式出版。

印度管理学院（IIM）通用网站

作为印度管理学院科泽科德分校（IIMK）的一名主任，我经常需要其他机构的专家。此外，许多人也出于各种目的向我咨询 IIM。每个 IIM 都有其独特的 IP 地址，难以记忆。而且，IIM 还有许多其他学术和非学术用途。因此，我根据各个 IIM 网站上的信息链接，创建了一个包含所有 IIM 信息的通用网站，方便查阅。现在，只需记住一个网址 www.iimsworld.in 或一个网址 www.ekhaikk.in，即可访问任何 IIM 的网站。

在翻译我的工作成果时，我想到即使是不懂英语的人也应该了解不断壮大的 IIM 大家庭。因此，我将这个通用网站翻译成了六种语言，以造福全世界。

研究

2011 年，印度最高法院就 2G 频谱案作出判决后，社会活动家安娜·哈扎尔发起了一场抗议活动。2012 年，审计署发布了关于煤炭区块分配的报告。议会随即展开了激烈的辩论，中央政府也因此面临腐败指控。这令人震惊。部长们在撒谎吗？当时根本无法核实事实。煤炭部长声称他与此事无关，在他任职期间没有分配过任何煤炭区块。有一天，我偶然访问了煤炭部的网站，震惊地发现，在他任职期间竟然分配了超过 4000 吨的煤炭区块。我简直不敢相信。这些信息竟然在煤炭部的网站上就能找到。进一步的分析表明，煤

炭区块的分配存在极大的随意性。审计署对国库损失的评估令人瞠目结舌。但更重要的是，我的分析表明，实际损失远不止于此。当时根本无法分析两者之间的差异。

那么，行业领袖们的行为又如何呢？他们真的在搞诈骗吗？看起来诈骗层出不穷。他们的商业决策中究竟有多少是出于对国家利益的保护？如果诈骗属实，整个行业和经济是否安全？这种情况是否普遍存在？如何区分良莠不齐？是什么让他们变得邪恶？政府的决策是否在鼓励他们这样做？我们应该采取什么措施来纠正他们的错误行为？如果法院开始将他们送进监狱，谁来运营这个行业以满足社会需求？媒体呢？它是否向公众传递了正确的信息，并尽职尽责地履行了职责？司法系统是否足够高效，能够迅速应对挑战？这些问题开始严重扰乱人们的安宁。

有一天，我偶然浏览了审计署（CAG）的网站，看到了关于煤炭区块分配的审计署报告。分析揭示了造成差异的原因，这些差异是由于审计署做出了一些我认为站不住脚的假设造成的。我的分析表明，国库损失是审计署估计的两倍多。这份文件于 2014 年 4 月提交给一个会议，并在 2014 年 5 月总理开放其公共门户网站时也提交给了他。2014 年 8 月，印度最高法院以随意性和非法性为由撤销了该项分配，并要求拍卖所有区块，而不仅仅是审计署指出的那些区块。拍卖开始后，我的预测得到了证实。

2013 年 8 月，议会开始讨论多品牌零售（MBR）业务的外商直接投资（FDI）问题，议会内部一片混乱。总理表示，如果不这样做，经济危机将比 1991 年更加严重。财政部长则表示，多品牌零售业务的外商直接投资不再是选择，而是必然。这我不禁思考，经过 20 年的改革，我们是否又回到了原点甚至更糟的境地？这些改革的方向是否正确？对印度储备银行（RBI）和其他权威机构的深入分析表明，这并非危言耸听，而是事实。我差点心脏病发作，被送往急诊室检查。现有信息也表明，事情远比表面看起来复杂得多，有关非法汇兑和洗钱的指控可能属实。分析结果也让人思考，是否有必要重新审视整个改革进程。以上两篇论文以及翠鸟航空和阿达尼企业有限公司的两个案例研究表明，退休学者即使在床上，也能在数字时代开展大量有意义的研究，即便他们时常感到焦虑和沮丧。这对于时间紧迫的年轻教师同事来说可能难以做到。

回顾过去 40 年的研究工作，我意识到，虽然每项研究都是独立完成的，都对问题提供了有益的见解和宝贵的建议，但所有这些研究还有另一个用途：它们为印度后自由化发展进

程提供了历史视角，让我们反思错失的机遇，并为我们克服各种问题（无论是污染、交通拥堵还是就业不足和投资危机）提供了思路。因此，整套书籍将以五卷本的形式出版，书名为《印度后自由化发展：25 年研究历程》。

教学/管理发展项目

作为印度管理学院科泽科德分校（IIM Kozhikode）的校长，我有机会亲身实践在线课程的教学，包括案例讨论。我发现在线课程与实体课堂的讨论一样活跃生动。我曾在为新建六所印度管理学院（IIM）撰写的报告中建议配备视频会议设施。不仅如此，我认为新建的印度管理学院，甚至老牌的印度管理学院，都可以从远程地点（即使没有视频会议工作室）进行客座讲座，以及在常规课程和管理发展项目（MDP）中进行临时讲座，从而获益匪浅。技术已经成熟，我也准备进行试验，但我的努力失败了，因为似乎存在一些根本性的问题。

娱乐

我萌生了为退休人士创建一个娱乐网站的想法，是因为当时我卧床不起，头晕目眩，无法活动，也无法进行日常活动，不知道该如何打发时间。我开始浏览 YouTube 音乐网站，在那里我可以听到自己喜欢的歌曲。网站上有很多搞笑的笑话、加扎勒诗歌、哈斯亚卡维萨梅兰（一种印度传统诗歌集锦）等等。我把它们嵌入到一个 Excel 表格中并上传。后来，我又陆续添加了适合年轻一代、儿童的歌曲以及 WhatsApp 上的视频片段。我上传这些内容是为了自己消磨时间，每当我感到无聊、沮丧或失眠时，都可以欣赏它们。为此，我购买了几副耳机、三个来自不同移动运营商的 Wi-Fi/宽带适配器、两套音箱和两部手机。两台旧笔记本电脑也为这项工作提供了支持。

我还将我在不同城市就诊的各种疾病的医生信息、不同地区药剂师的联系方式、银行账户信息（包括登录信息）、已预订的机票信息、出租车号码以及其他我偶尔需要的信息都存储在这个设备中。这个工具包就像一个储蓄袋，成了我行李中不可或缺的一部分。我认为，数字时代为 65 岁以上的人们提供了一个独特的机会，让他们可以享受生活，而不会给年轻一代带来负担。

因此，数字时代也为我提供了以下学术和非学术贡献的机会：

1. 整合印度管理学院（IIM）的信息
2. 通过多语言网站向全世界推广印度管理学院（IIM）的信息
3. 用 12 种语言撰写多语言故事
4. 撰写简短精辟的管理故事（第一批，1987 年）
5. 制作定制书籍（点击下方相应图片）

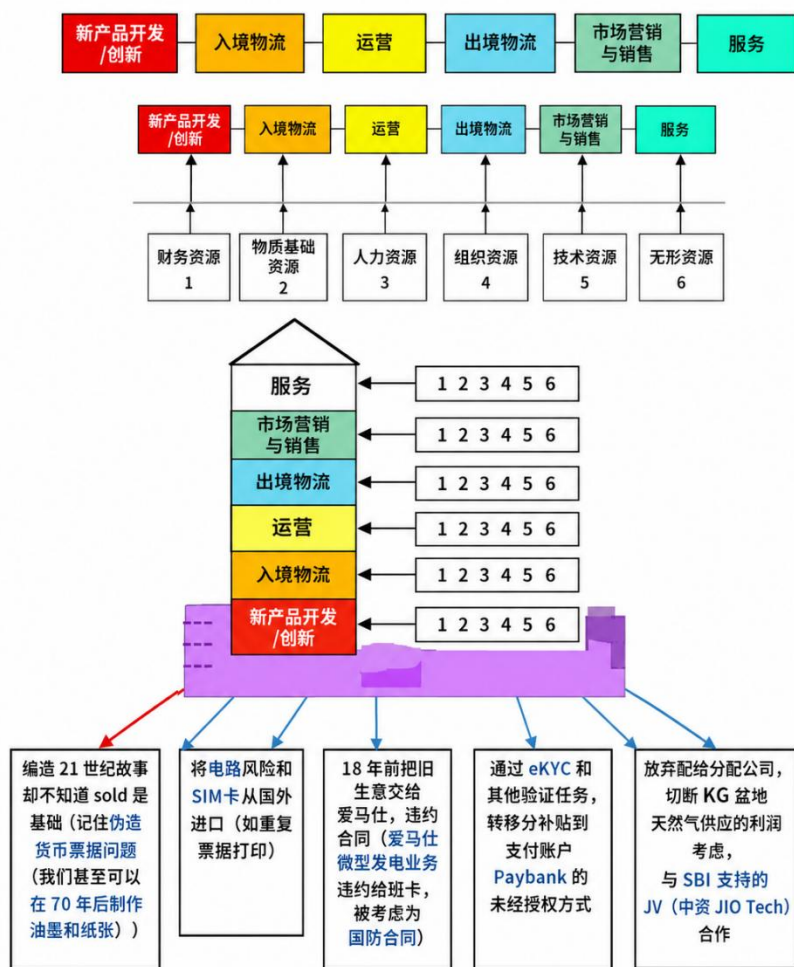
纳伦德拉· 莫迪先生	普拉卡什· 贾瓦德卡先生	拉胡尔· 甘地先生	埃马纽埃尔· 马克龙先生	马里亚诺· 拉霍伊先生	安格拉· 默克尔女士
印度 总理	印度 人力资源发展部长	印度 国会议员	法国 总统	西班牙 首相	德国 总理 (联邦总理)
					

6. 编写案例教学及案例写作辅助教材
7. 推出低成本/免费/灵活的案例教材
8. 为有需要的人提供低成本/免费的学习资料，帮助他们以简明易懂的方式理解战略管理
9. 研究、开展研究、研究成果传播、床边/ICU 教学
10. 无需出门的娱乐

未来挑战

每一项技术突破都伴随着一些挑战。我观察到的四个主要挑战如下：

1. **成本因素：**动态更新换代导致的成本变化非常惊人。并非所有退休人员都能负担得起每隔一两年就购买昂贵的智能手机和笔记本电脑。此外，用于上述用途的互联网服务费用也不容忽视。



2. **不确定性：**手机、笔记本电脑、打印机等电子产品的不确定性程度之高令人难以置信，这不仅是因为其动态过时，还因为兼容性问题，有时甚至会让最乐观的人也感到沮丧。

3. **老年学习：**在一个即使是年轻人学习都充满挑战的国家，老年人学习新技术及其应用并非易事，尤其是在“不容有失”的电脑和手机普及政策下。如果家中没有年轻人帮忙，情况可能会变得非常糟糕，老年人会悄然陷入“我年纪大了，学不会现代科技”的怪圈。
4. **可持续性：**最后一个，或许也是最重要的挑战，是如何在不依赖进口的情况下实现技术的可持续性。对于一个连印钞用纸和油墨都无法生产的国家来说，尽管面临恐怖主义融资的重重挑战，却仍然依赖从敌对/友好国家进口关键部件的技术，而其工业家在贸易和拓展贸易中屡屡失败（导致巨额不良贷款），并且贸然涉足自己毫无经验/专业知识的领域，最终成为严重的贷款违约者，人们不禁要问，在缺乏国内新产品研发的情况下，这样的战略究竟有多安全可靠？这就像在不了解地基强度的情况下，就兴高采烈地装修一栋大楼的 21 层一样。

库马尔教授
18665161668@gmail.com
eknakk@gmail.com
hk@iimk.ac.in
www.eknakk.in

9415126367 固话 7991323202 阿奈尔
9413392432 艾迪亚 9806561946 乔
6300290655 沃达丰手机

最终结果
战略管理
相关文献