

15. 管理最后阶段

莫汉博士正在为全国各地的在职经理人撰写另一本书。这些经理人中许多人没有机会接受正规的管理教育，可能对战略管理这门对所有经理人都非常有用的学科缺乏了解，而战略管理也是印度所有认可的管理课程的必修课。

书籍交付问题

莫汉博士完成书稿后，将其上传到印刷商的网站进行在线发行。电子书版本也已上传。之后，他订购了纸质书，并寄送到他在班加罗尔的地址。然而，书籍的印刷并没有在 3-5 天内完成，而是花了 8 天时间，因此未能按预期时间送达。在订购 12 天后，当书籍终于送到地址时，莫汉博士已经离开班加罗尔前往勒克瑙。

他原计划于 10 月 8 日在勒克瑙举行新书发布会。因此，为了应对发布会，他又订购了一本纸质书，并要求印刷后寄送到勒克瑙的地址。这次，书籍按时印刷完成，并于 10 月 5 日通过联邦快递寄出。据称，书籍已于 10 月 7 日（星期日）下午 5 点送达 IMP 图书馆。然而，经询问，图书馆员却出人意料地表示并未收到书籍。联邦快递和印刷厂的任何人都无法解释书籍的去向。送货单显示图书馆员已签收，但他否认签收是自己签的。图书馆的送货流程需要经过两道安检，一道在正门，另一道在图书馆的安检门。没有任何记录显示联邦快递的人员曾通过这两道安检门。因此，新书发布会被迫推迟。这次经历令莫汉博士震惊不已。如果他为自己研究所图书馆订购的书籍都无法送达，那么其他订购书籍的人又会面临怎样的困境呢？他开始对通过印刷厂在线预付费寄送书籍的方式失去信心，因为印刷厂只能通过电子邮件联系（不接受任何形式的面对面或电话/手机联系）。

大约三周后，印刷厂通知他将寄送一本新的。莫汉博士要求使用特快专递。书籍于 24 日寄出，27 日到达勒克瑙，但由于邮局系统故障 5 天，直到 2018 年 11 月 1 日才送达。

莫汉博士原定于 2018 年 11 月 2 日给博士生上课，讲解如何出版书籍。当他得知书籍已送达图书馆时，由于身体不适无法开车，他立即打车赶往图书馆。然而，助理图书管理员拒绝将莫汉博士购买并送往图书馆的书籍交给他，理由是该书必须先获得入藏号，而入藏号的获取需要院长（研究）的批准，整个过程需要 4-5 天。莫汉博士请求第二天上课，但这位固执的助理图书管理员不为所动。图书管理员不在，也没有人能回答何时何地可以联系到他。莫汉博士能联系到的主任当时正在重症监护室。不幸的是，主任当晚去世，第二天的课程也因此取消。

与此同时，苏拉特维尔·纳尔马德大学的系主任表示想要购买一些书籍，需要发票。莫汉博士为他们订购了两本书，并赠送了一本。书籍打印完毕后通过联邦快递寄出。但这一次，书又没能送到。网络追踪信息显示，快递员周六下午 6 点到达，但退回了书籍，并注明办公室已关门。

莫汉博士开始感到焦虑不安。如果一家享誉全球的快递公司都无法将书籍送达勒克瑙和苏拉特等主要城市的知名机构，那么他的书籍在线销售就将宣告终结。如果书籍无法及时送达读者手中，那么写作本身又有何意义呢？他心想：“必须找到其他方法，否则他创作以印度经验为基础、能够增强人们对社会科学教育重要性信心的文学作品的梦想将永远只是个梦想。”当拉斐尔战斗机交易的抵消条款在印度引发激烈辩论，而中央执政党在各邦选举中节节败退时，他也开始担忧此事对印度社会更广泛的影响。

萌生自己动手的想法

几夜辗转难眠后，他突然想到，如果能自己打印装订这本书，就能确保万无一失。于是，他尝试在旅行社的复印机上打印上传给印刷厂的文件，旅行社的工作人员和助手也参与了进来。然而，结果却令人失望。打印出来的是 A4 纸大小的整页内容，虽然字体很大，但即使是老员工也能看清。他又尝试了一次。

他纳闷印刷厂是如何做到像书里那样打印出来的。又过了几天，他反复尝试，发现复印机上还有一个“缩小超大页面”的设置。他在设置中选择了 A4 纸张，并启用了上述选项。这次打印出来的内容大小和书里一样，但位于页面中央，可以通过裁切来缩小。但问题在于如何裁切。他买了一把裁纸刀。虽然成功了，但机器切割的精细度却无法达到。他尝试寻找装订店，但都离家很远，而且他因为生病无法开车，去装订店不仅要支付切割费用，还要支付出租车费。

制作封面也成了一项艰巨的任务。经过几天的努力，他终于找到了一个标准的设置。虽然可以用旅行社的打印机打印出来，但 A3 尺寸彩色打印的清晰度却达不到标准。每次他都不得不去附近的专业打印店。不过，他发现城里几乎每个街区都有可以打印 A3 尺寸光面纸的打印店。他松了一口气。如果用户从网上下载电子书，然后在路边任何一家复印店按照规定的设置打印出来，并自己装订，就可以自己制作书籍了。螺旋装订也一直存在，可以用来将书籍分发给 MBA 课程和管理发展课程的学员。它还允许用户根据需要添加其他材料（前提是这些材料的布局设置相同）。

软封面的装订问题可以通过使用重型订书机来解决，这种订书机在许多复印店都能找到。将打印好的书页在长边左侧约 3.5 厘米处订上订书钉，然后在边缘切出 2.7 厘米的切口，将彩色 A3 尺寸的打印封面粘贴上去，然后从另外三边（距离边缘 3 厘米）切掉剩余部分，这样就得到了一本可以在网上购买的正式书籍。不过，这需要一把质量好的裁纸刀（否则边缘可能会有些粗糙），但考虑到其他优点，这一点并不重要。如果附近有一家拥有重型裁纸机的装订店，那么最终的成品可以媲美出版社的印刷质量。

DIY 的经济效益

制作一本 274 页的书籍，印刷成本可能在每页 0.60 卢比到 1.00 卢比之间（正反面印刷），

即，整本书的成本在 165 卢比到 274 卢比之间。

封面印刷成本可能在 15 卢比到 40 卢比之间。如果外包裁切，裁切成本可能约为 10 卢比。总的来说，自己制作这本书的成本可能在 190 卢比到 324 卢比之间。这本书的平装本定价为 300 卢比，可以在网上购买，但不包括 70 卢比到 100 卢比的运费（快递费）。因此，顾客最终支付的成本可能在 370 卢比到 400 卢比之间。作者已将版税削减至……7 只是为了保持价格低廉且为整数。

其他优势：本书的独特之处

1. 值得一提的是，本书采用按需印刷（非库存印刷）。因此，您可以根据所在机构和教育/管理发展项目的要求，定制专属封面设计。由于无需库存，本书价格低廉。此外，本书的成本效益并非源于批量采购，而是源于单本印刷。
2. 您可以通过选择部分章节，并将其与其他书籍的章节和案例相结合，定制本书内容，从而制作出既美观又经济的课程教材。事实上，教师还可以在这种定制化的环境中添加自己的教学内容。
3. 本书免去了运费，为个人客户节省了大量成本。
4. 这种方式确保了书籍的供应，大多数情况下，书籍可以在一天内交付。
5. 如果用户能够阅读 10 号字体，本书可以采用 A4/2 尺寸印刷，从而提高易用性，并将成本进一步降低至上述数字的近一半。

这种装订方式，即使是空白页也可以添加（如果采用螺旋装订），方便学员在课堂上做笔记，并将所有内容保存在一本书中。

由于节省了印刷成本，只需 100 卢比即可同时拥有纸质版和电子版，即使字体较小也不会影响阅读。

6. 螺旋装订版可以根据课程/项目的需要随时添加内容。
7. 无需一次性打印整本书。可以根据课程的进展情况添加章节。

莫汉博士试用了自助版后感到如释重负，因为不仅解决了“最后一站”的问题，它甚至还能应对因延误和“最后一站”问题而导致的紧急情况。

令莫汉博士感到惊讶的是，它为用户创造了新的选择，即使他们身处偏远地区，也能理解相关内容。

这也让他深刻地意识到，在印度这样一个幅员辽阔、价值观体系多元、交付系统障碍重重的国家，管理“最后一站”是多么困难。他认为，如果不能妥善处理“最后一站”，工作就无法完成，否则所有的努力都将付诸东流，投资也将付诸东流。他希望印度的政治家们能够意识到管理“最后一站”的重要性，因为正是由于这个问题，许多优秀的计划才会失败或延误。

问题 1：管理业务“最后一站”的问题是什么？

问题 2：为什么会出现这类问题？

问题 3：如何解决这类问题？这对印度的管理者和政策制定者有何启示？

问题 4：甘地思想与此有何关联？