



子恺旧居

文/图 黄政一

【一点海上】

六年前我抵达布达佩斯已临近子夜，车窗外的多瑙河静静地流淌着，掩映在灯光下的老建筑端庄肃静，深秋的晚风是凉的。第二天冒着超大冷风驱车来到佩斯城中始建于1433年的渔夫堡，城堡中间部分在维修，待在蒙古包式尖塔角楼里避风头。

突觉内急我只身在城堡下寻着公厕。门口一长桌后坐着一位身穿夹克衫瘦高个男子，桌子上放着高高码起的币值勿等的零碎铜钿，进去放松要留下买路钱。而且急煞人里厢两个位子满档，风头里挨着的滋味无法形容，还好辰光勿长，铜钿付了，一身轻松。

只身再上二层大平台等待进入马加什教堂。伊被雨果称为“石头的交响曲”，又因匈牙利历代国王加冕仪式在此举行，又有了“加冕教堂”之称。1867年，弗兰茨·约瑟夫一世和“茜茜公主”在此加冕为匈牙利国王和王后，又书写了浓重的一笔。在大巴上阿拉又重温一遍电影《茜茜公主》，马加什教堂二楼藏宝室的王冠让阿拉立马对上号。

《佐罗》40多年前风行中国大陆，阿兰·德龙饰演的佐罗英俊潇洒。伊在法国也是“万人迷”，女友也勿少。《茜茜公主》的饰演者罗密·施耐德也曾是“佐罗”的女友，但最终未能善始善终。老年的“佐罗”更加怀念“茜茜公主”，但一切的一切只能停留在思念中。面对生老病死，“佐罗”希望安乐死，伊真的想再潇洒走一回。

“长乐邨”门堂子开两头，一头开在长乐路上，另一头开在陕西南路上。“晒台搭出一间，一盏可以拉上拉下的白瓷罩电灯，由天花板拉下，木桌最为普通，桌旁放了一张床，很短，人要屈着睡。‘文革’后期，丰伯伯知道岁月无多，正在赶画《护生画集》第六册，不想打扰家人，就在这里睡，睡醒了就作画。”墙上马一浮的对联“星河界里星河转，日月楼中日月长”印证了历史。

《护生画集》是丰伯伯与伊的老师李叔同合作的诗画集，宣扬爱护众生、守护善心的理念，书中丰伯伯画了50幅画，李叔同配了文字，于1929年初问世，正是已出家的李叔同知天命的那年。10年后《护生画集》续集出版。两份祝寿大礼老师应该欣慰的。李叔同去世后，丰子恺又与叶恭绰等人合作，创作了4集《护生画集》，完成了老师的遗愿。

对于老师的身世丰伯伯这样写道：“他出身富裕之家，他的父亲是天津有名的银行家，他是第五位姨太太所生，他的父亲生他时，年已72岁。他堕地后就遭父丧，又逢家庭之变，青年时就陪了他的生母南迁上海”。“悲欣交集”是弘一法师临终所写，后来对悲欣两字的解读勿少，丰伯伯是弘一法师最信赖的弟子，伊的解读是“与娑婆世界离别是悲，往生西方是欣”。“佛生往生时说此四字，最为适当”。

一段辰光近陕西南路的“长乐邨”大门边围墙上挂了“丰子恺旧居”铭牌，伊的旧居进大门

左首第二幢(93号)一周有几天对外开放，阿拉每天早上傍晚都要经过伊的身旁，但就是怕打扰伊，错失了一次又一次……一个大热天的下午，突然心血来潮拉上太太疾步朝伊走去。

底楼邻居爷叔那只铁板的面孔至今挥之勿去，想想伊拉本来宁静的生活时刻被打破，换位思考深表同情理解，有关部门考虑勿周，好心办了坏事。因为嘎吱嘎吱木质地板又窄又陡只能小心翼翼走上二楼，本埠外地的参观者勿少，都是仰慕者，因为他们都看得仔细。海上著名版本收藏家瞿永发捐赠的几本书放在玻璃柜里面。

一位瘦小的爷叔左右逢源，汗滋滋地忙个不停，当我和太太在签名本上留下名字时，伊在旁夸我的字好。一下熟络，才晓得伊是丰伯伯的外孙，现在义务加班。“唉！一本《护生画集》落脱了(喻遗失)”伊无奈，阿拉更愤怒。丰伯伯讲“我的心为四事所占据了：天上的神明与星辰，人间的艺术与儿童”，伊的孙女丰南颖、丰意青的回忆录《回忆祖父——长乐邨的往事》，真实记录了“坦诚”“率真”“平易近人”的丰伯伯的生活轨迹，欢乐，忧愁，笑声，泪水在书中回荡。

长乐路与成都南路口的“锦乐花店”因美国作家史明智的《长乐路》而出了名，世界各地的读者慕名而来，来探望“当家人”赵阿姨，有的还拿着书请伊签名合影。伊来海上打拼20多年，经历了潮起潮落，花海奔涌。伊的儿子“太阳”欢喜巴菲特，读者也晓得。伊结婚了伐估计交关人关心。

4年前海上掀起一股整治商家店招的大行动，因为不久前户外广告年久失修在风雨中跌落，出事故了。到处拆到处装，格式化呆板的店招层出不穷，一条似“殡葬路”诞生，黑白分明，触目惊心。赵阿姨的店招只剩四只铁框，伊也在等待，啥辰光好名正言顺。



丰子恺故居

中层的尴尬

文/高小琪

【琪谈】

六百年前，满速尔汗率兵袭击河西走廊，来到边陲锁钥的嘉峪关。守关的军士望见，速速点燃烽火台，快马加鞭向东传信。从最西边的嘉峪关长城，到最东边的山海关，相距6700公里，不眠不休的换马奔袭需要至少7天。

在互联网出现之前的数千年，信息的传递都是这样执行的。一线传来战报，由田野乡间转至市镇、郡域的管理者，最终经由朝中大臣上达至皇帝手中。皇帝有什么谕旨，再层层级级的下达至一线，这就是“等级化”管理模式。

千百年来，人类一直习惯于“等级化”管理，因为这样可以规避“管理幅度”不足的问题。所谓“管理幅度”，是指一个领导只能管理一定数量的下属，其管理效率取决于处理问题的复杂程度和工作量的大小，领导者及其下属的素质水平，以及标准化水平和授权程度。

但信息时代颠覆了这个逻辑。

试想，如果嘉峪关的士兵能够和时任参军国事的大将军徐达互加个微信，或者徐达和长城沿途的地区军事长官建个工作群，信息传递的难处就能迎刃而

解。如果加上视频直播，徐达甚至可以第一时间知悉敌军规模、携何兵器、时速多少——真正的运筹帷幄之中，决胜千里之外。

在这个模式中，排长、连长、营长、团长至少可以取消两个层级。管理更规范化、模式化、标准化了，每个长官可以管理的下属呈倍数增长，对于个性化的问题，可以通过系统分类、预设解决方案等“淘宝客服”的方式解决。计算机超强的处理能力，能帮助我们省下一大半行政内耗的精力。

这就是过去十年互联网公司最为推崇的“扁平化”管理模式。

在“扁平化”管理的便捷之下，中间层级不仅毫无用处，反而会形成阻碍。如果最基层的主体可以越过小区域管理者，直接向大区域管理者汇报，那么中层必然面临边缘化甚至失业。为了防止这种情况出现，他们会选择刻意的增加组织工作条线和工作内容，让简单事情复杂化，以凸显自己的“存在感”，避免被架空。

这也是为什么中层管理者总是“唱歪经”，故意将日常的工作个性化、特别化，或者将上级管理者的要求层层加码。因为

在被动的“扁平化”管理模式中，他们的地位越来越趋近于“复读机”。如果不成为机构的“肠梗阻”，他们这个层级随时可能被踢出局。

所以千禧年之初，谷歌公司启动了一项管理实验，收集了一万多份观察报告，并提出了“氧气计划”——给中层削权，将管理者的角色从上传下达的“大喇叭”“土皇帝”，转变为致力于包容、倾听、鼓励、愿景传递的“旁观者”和“教练”。谷歌认为，这种管理者“靠边站”的模式更适合当下的企业和行政机构。

事实证明他们太理想化了。移除各级管理人员并不会让管理更高效，高管们在实操中发现，基层部门连买一卷厕纸、买两个文件夹都需要直接和区域经理签字汇报，造成了巨大的事务性内耗。“氧气计划”无疾而终。

“等级化”造成人力浪费，“扁平化”又增加管理负担，究竟哪条路才能走得通呢？在改革诉求最为迫切、步子迈得最大的互联网行业，管理者们找到了更好的模式——放权。

阿里巴巴提出合伙人制度，让高层管理者各带团队、各负其责，小米则推出了生态链模式，

各产品供应商游离于母公司之外，只共用销售渠道和平台、部分宣发资源、设计资源等等，按照各自需求有分有合、量身定做，形成了一个“联邦”。

让中层变成老板、航母变成船队，似乎是当下最好的办法。尽管仍可能面临工作自由度、配合默契度、量化考核方式、指令能否上传下达等问题，但没有有什么比“让每个人都成为老板”更能激发员工内生动力了。只要一点权利的让渡，中层就能从“肠梗阻”转化为“发动机”。

许多文章都预测，未来公司甚至机构的定义都会不断弱化，每个人会作为独立经济体出现，以个体价值贡献于社会，而企业将从雇用模式转变为服务购买模式，形成一个庞大的生态经济系统。

管理是一门没有金科玉律的学科，机构越是庞大，管理的沉痾越是难以治愈，古往今来的经济学家和管理学家们书写了连篇累牍的理论文章与实证分析，都没有找到“最优解”。但依据不同时代、不同发展阶段的需求，我们总能寻得一些“较优解”，能否将“肠梗阻”变为“发动机”，就视乎管理者的魄力了。

有点掌故，有点记忆。海风带着一丝凉意，吹来几许岁月的味道。

编辑 丛捷
版式 胡骏
校对 山水

鲜衣赤马，嬉笑怒骂。