

大道至简:深淘滩 低作堰

■ 华林

我们每个人不一定都能治水,但是,我们每个人都把握人生的宽窄尺度,治理自己的人生。而“深淘滩,低作堰”这一制度本身,也能够作为现代企业管理借鉴。

山之一青城山很近,深受道教文化的影响,创造“都江堰”的李冰父子也以神仙的身份被供奉起来。而事实上,除了这项2200多年前造福万代的水利工程未被破坏的高级智慧具有神秘色彩之外,李冰父子留下的物质财富和精神财富以及他们创造的人类价值也确实值得人们敬仰和崇拜。

《史记》中描述都江堰建成,使成都平原“水旱从人,不知饥馑,时无旱年,天下谓之‘天府’也”。都江堰规模宏大,布局科学、节省劳力,历经这么多年而不衰,是中国古代历史上最成功的水利杰作,也是世界水利史上设计施工最完美、最先进、最科学独一无二的无坝引水枢纽,更是古代水利工程沿用至今,“古为今用”、硕果仅存的奇观。

与之兴建时间大致相同的古埃及和古巴比伦的灌溉系统,以及我国陕西的郑国渠和广西的灵渠,都因沧海变迁和时间的推移,或湮没,或失效,唯有都江堰独领风骚,源远流长至今还滋润着天府之国的万顷良田。

都江堰源远流长,惠泽后代,其奥秘除了巧夺天工的工程布局外,更主要的是遵循了“乘势利导,因时制宜”的治水



指导思想,“岁必一修”的管理制度,“遇弯转角,逢正抽心”的治河原则,以及“深淘滩,低作堰”的引水、防沙、泄洪之管理经验及治堰准则。

“深淘滩,低作堰”是都江堰的岁修准则,成为治水名言。北处的“滩”名凤栖窝,指内江宝瓶口上游一小段河流,长度大致与飞沙堰相当;“堰”就是飞沙堰。深淘滩,就是岁修时候,要把凤栖窝淤积的砂石挖出来,历代都有“卧铁”标记,淘滩要淘到卧铁为止,才算恰到好处,才能保证灌区用水。低作堰,就是飞沙堰不能修得太高,也就是说飞沙堰有一定高度,高了进水多,低了进水少,都不合适。古时飞沙堰,是用竹笼卵石堆砌的临时工程;如今已改用混凝土浇筑,以保一劳永逸的功绩。

而“遇弯转角”指岁修时遇河流弯段,在凸岸挖去沙卵石,在凹岸筑挑流护岸工程,改变主流方向,使其顺直一些,减轻主流对凸岸的冲刷。“逢正抽心”就是遇到顺直淤塞的河道,应当深挖清淤



河床的中间部位,达到十流集十的目的,使江水“安流顺顺”避免冲刷河岸,毁坏农田。通俗点说,就是逢见河沿直角就筑成弯道,河道中心(正中)挖深。

“遇弯转角,逢正抽心”,这八个字涵盖的是道家文化发展至今的最高心法,尤其是后四个字“逢正抽心”。众所周知,道家讲究无为。就是以个人的修为,达到羽化飞升,得道成仙的境界。然而,李冰父子提出的这八个字,既是治水心法,也是卫道之法。

其背后的精神内涵可引申为遇到困难要面对并要思考合理的应对方法,这就是“遇弯转角”。“逢正抽心”是指一旦将事情引导向了正确的方向,就应谈抽心。此心可以是个人得失之心,或者是我。也就是主张用无我的精神来做一件正确的事情。以无为之心来有所作为,去服务和利益所有人自然的一个整体。

所以,都江堰工程是李冰父子对道教文化历史上的一次突破,也是道家无为思想的实际案例。值得一提的是,都江堰二王庙内竖立着一些石碑,比如说安流则,还有饮水思源。字字句句都是在讲

水,其实也不只是在讲水。

“宽窄”实践·来自任正非的行动

内外兼修颠覆传统商业模式

面对金融危机带来的前所未有的压力,华为公司总裁任正非在2009年年初该公司的一次内部讲话中,提出了一个很有意思的新理念,叫做“深淘滩,低作堰”。“深淘滩,低作堰”,实际上提出了金融危机时期企业对内和对外两个方面的战略。

任正非提出的“深淘滩,低作堰”,可以有双重意义的解读。“深淘滩,低作



堰”是对华为商业模式的一种概括。“深淘滩”指的是在内部进一步挖掘自身潜力。在金融危机的面前,一些企业为了压缩开支节约成本,不惜大幅削减研发、市场营销费用,而这些实际上是企业核心竞争力关键环节,削减这些费用,对企业长远发展将带来致命影响。“低作堰”指的是如何处理与运营商的关系。运营商是设备供应商的客户,也是衣食父母。作为制造商,必须高度关注,深刻理解运营商对网络设备的新诉求。运营商不能不顾采购成本和运营维护成本,在采购网络设备时,不仅对设备性能、技术、后续维护提出很高要求,而且对设备价格也提出了近乎苛刻的诉求。任正非提出了不要因短期目标而牺牲长期目标,多一些输出,多为客户创造长期价值。这无疑是颇有远见的理念,也的确需要一些勇气。毕竟,供应商的现金流压力也是时刻存在的。

高科技企业“高投入,高回报”传统商业模式,早已深入人心。当科技企业持续在研发上“高投入”,形成了一定形式的成本优势,企业无不正大光明地把“高回报”装袋中。有些巨无霸一旦形成垄断,还千方百计地制造壁垒,压制创新技术的应用。任正非不认同这样的哲学。在2008年中国电信CDMA网络工程招标,中兴、阿尔卡特、北电等巨头,纷纷报出了70亿至140亿元的价格,而华为却只报了不到7亿元的超低价。一时间华为“猴赛”、“不正当竞争”等评论铺天盖地,而任正非则很淡然。这既是华为成本优势地实力的集中体现,又是华为一贯经营策略的具体体现。华为历来秉持的是“低作堰”,与运营商形成共生关系,用低价减轻运营商的成本压力,让利给运营商,赢得其长期信任与合作,最终定能取得合理回报。华为坚持“深淘滩,低作堰”,将更多的利益与合作伙伴分享,致力于构建一个开放和谐的生态圈,让广大合作伙伴实现资源共享,能力互通、打造越来越多的创新的,更具竞争力的行业解决方案,从而最终为客户创造价值。

“深淘滩,低作堰”,也是对华为内部运营模式的一种概括。从一线模式打出来的任正非,最重视一线的“深淘滩”。当公司一个个业务现场,都具备了很强的突破能力,都能做到极致、极致,作为所有业务现场突破能力的集合的公司竞争力,就会特别强大。而要形成这样的局面,最为重要的是让所有层级的高管,都戒掉端坐气使的工作方式,真正成为一线的服务生或仆人。这样才会形成上下心身合一的氛围。任正非作为创始人,从来不缺乏贴近一线的激情和对一线的尊重。他习惯于把思想转化为具体行动,不断缩小自己的持股比例,扩大华为股东群体,不断把公司利润转移为员工福利,以至于优秀的高工资成为中国企业界的一道独特风景。

“深淘滩,低作堰”,还是对华为学习型组织的一种概括。任正非是一个学习能力很强的人,能够随时清空那些既定

的经验和做法。任正非清醒地认识到,现在到了一个要否定从前华为成功的经验、做法、体制、流程等既定的东西的转折点。华为只有“低作堰”,才能不断排除公司沉积下的淤泥,才能让成人华为保持一双单纯的眼睛,才能把公司外部新的东西不断引进来。有了这样的氛围,才能使华为上下坚定不移地“深淘滩”。他毕生一统追求极致的创造,就是这种不断精进精神的体现。

“宽窄”道法·对我们的启示 厚德方能载物,凡事有章可循

都江堰水利工程的成功,其中一个重要的一个关键因素,就是李冰总结出来的“深淘滩,低作堰”这一法宝,是都江堰长生不老的诀窍,人们将其奉若圭臬,世代遵从。

这一两千多年前定下的标准,后人没有违背,才使成都平原风调雨顺,人民安居乐业,其所蕴藏的智慧和道理,远远超过了治水的本身。从这里,我们看到了管理的实质:一切行为有标准,一切标准可执行。在学习、工作和生活中,都要制定相应的规章制度,并始终如一地执行,不可朝令夕改、虎头蛇尾,让很多制度形同虚设。

我们每个人不一定都能治水,但是,我们每个人都把握人生的宽窄尺度,治理自己的人生。对于一个人来说,也要“深淘滩,低作堰”。“深淘滩”就是要不断地努力学习,不断地修身养性,厚德方能载物。只有胸怀大志,心胸开阔,心怀天下,才能做出更有益于人类和社会的事。“低作堰”就是要谦虚谨慎低调行事,只有这样,才不会受损。不管我们处在社会中的哪个层面,都要像他经常告诫自己,清除杂质,让内心纯净。心净自然宽,心宽,便可容下万间;心高,便一览众山小——“深淘滩,低作堰”,可以作为我们治理人生的秘笈。

而对于企业来说,从华为的实践效果来看,“深淘滩,低作堰”这一制度本身,能够作为现代企业管理借鉴。“深淘滩”就是企业要确保增强核心竞争力的投入,



确保对未来的投入,即使在全行业经营状况不好时,也不动摇这一根本,同时要挖掘内部潜力,降低经营成本,为客户提供更有价值的产品。客户绝不会因为你的光鲜或高福利而对你多付一分钱。我们任何的渴望,除了用努力去获得外,别指望天上会掉下馅饼。“低作堰”,就是克制对利润的贪欲,不要为获得更高的利润率而放弃对市场的培育和对客户回报,不能因为短期的利润而损害长远的目标。获得合理的利润,而让利给客户,善待供应商,从上游到下游整条产业链的健康为生存之本。

“深淘滩,低作堰”,才能真正奠定发展的基石。前一段时间与美国的芯片之战已让我们深刻地认识到,真正让一个国家强大的是高科技产业与实体经济。长达数十天的“拒绝令”风波令中兴通讯陷入休克状态,直到美国东部时间7月13日,美国商务部终止2018年4月15日拒绝令,中兴通讯才进入“复活”进行。7月25日,中兴通讯在投资者互动平台表示,公司已恢复主要经营。中兴通讯能够迅速恢复主要经营,并拿到国内外各大运营商的订单,这与中兴通讯多年的积累相关。

“深淘滩”告诉我们要不断除旧迎新,不断修身养性,厚德方能载物;“低作堰”告诉我们要放下身段,调整好竞争心态。华为和中兴近年来能够快速崛起于全球设备市场,与他们的经营理念乃至商业模式上的领先是分不开的。适者生存,在新的市场环境下,不换脑筋已经不行了。

都江堰历经两千多年,直到今天依然守护、滋养着天府之国,为无数民众输送着滔滔清流。大道至简,都江堰修建者李冰结合实践提炼的治水三字经“深淘滩,低作堰”和八字真言“遇弯转角,逢正抽心”,成为都江堰长盛不衰的诀窍,至今被奉为圭臬。

以“深淘滩,低作堰”为例,它被现代人赋予了人生治理及企业管理的重要意义。甚至,华为公司总裁任正非也把它作为一种新的商业模式提出,并取得了举



作深
堰低
淘