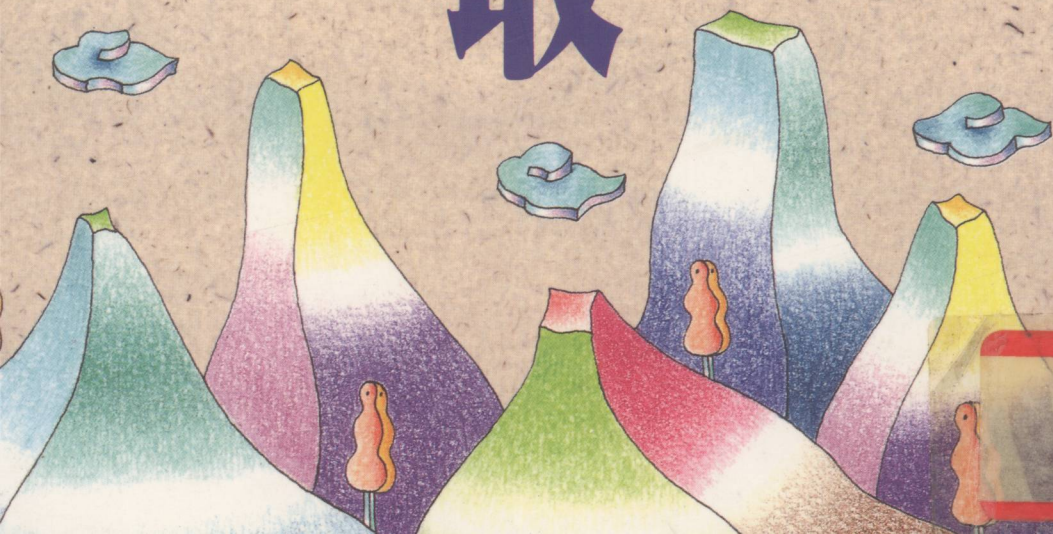


經營，是一種藝術，依各人的心境而有所不同。
禪，可以使人修身養性臻至完美人格。
將禪融入經營之中，是成功的最佳祕訣。

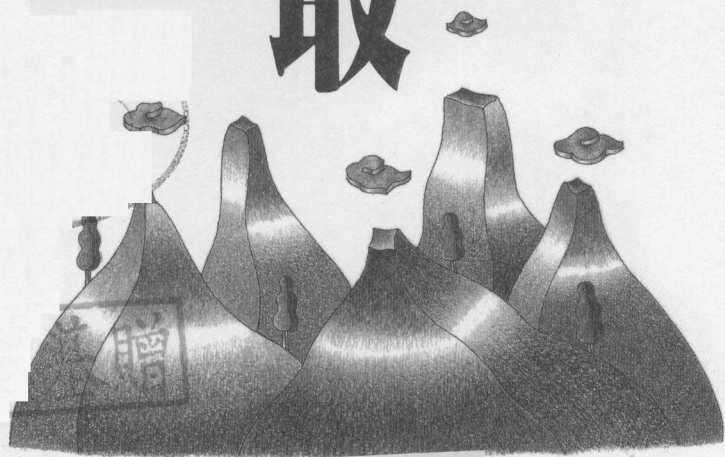
禪中學取 經營心

譯 權信張 著 純宗野松



禪中學取 經營心

譯 權信張 著 純宗野松



禪中學取經營心／松野宗純作；張信權譯．--
初版．--臺北市：圓神，民85
面； 公分．--(現代佛典)
ISBN 957-607-244-1 (平裝)

1.企業管理

494

85010730

ISBN 957-607-244-1

版權所有・翻印必究

● 圓神出版社 ●
YUAN-SHEN PRESS

◎現代佛典

●定價 180 元

禪中學取經營心

作者／松野宗純

譯者／張信權

發行人／曹又方

出版者／圓神出版有限公司

地址／台北市南京東路四段50號6F之1

電話／五七九六六〇〇(代表號)

傳真／五七九〇三三八・五七七三二二〇

郵撥帳號／一八五九八七一 圓神出版有限公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第63六九號

責任編輯／王麗香、李傳薇

美術編輯／呂佩瑩

校對／謝翠屏、王麗香、李傳薇

原書名／禪に學ぶ經營の心

原出版者／PHP研究所

版權代理／(株)トーハン

法律顧問／蕭雄淋

印刷／祥峯印刷廠

一九九六年十一月 初版

ZEN NI MANABU KEIJI NO KOKORO

© SOJUN MATSUNO 1994

Originally published in Japan in 1994 by PHP INSTITUTE INC.
Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION,
TOKYO.

作者
簡介

松野宗純

一九二八年出生，畢業於慶應義塾大學工學部。後來負笈美國，獲蘭塞拉爾工藝學院工學博士。並曾就讀於麻省理工學院經營學系。歷任埃索(ESSO)石油公司社長、副社長、常務理事等職。曾獲頒藍綬勳章。一九八六年四月在曹洞宗金澤大乘寺住持板橋興宗禪師的見證下，落髮出家。現任大乘寺講師，經營與禪研究所代表，木村石油、奧村石油顧問。著有《幸福在我家園裡》《在悠閒與積極之間》《21世紀新主管禪》。

人
生
雋
語

●古人說：「在霧中行走，不知不覺沾濕衣服。」與賢者接近，在不知不覺中，自己也會受到感化而成為智者。

●混濁的水只要放置一陣子，就會澄清。人們的心也是一樣。

●人生是裝滿煩惱的瓶子。只拘泥於一去不返的過去或怯於面對未來，是開始不了任何事的。當然也就無法前進。

●爭奪則不足，均分則有餘。爭奪產生怨恨，均分令人心平氣和。

序言

有所拘泥，患得患失

「用自己的力量擴張公司的業績。」

「把部下帶得更好。」

「能讓周圍的人更信賴我。」

「將來更有成就。」

這種不斷追求更好的境界，或許是自由經濟體制下，站在第一線的商業人士的宿命。

我踏入石油業也快四十年了。爲了追求「更好的境界」而嘗盡各種喜、怒、哀、樂。剛進入公司時，是從小職員做起，後來晉陞爲中級管理階層，最後成爲負責營業的副社長，站在營業的最前線，度過一個極富意義的人生。

偶然與禪有緣，步入禪的世界，正當本書完成校對之際，當上修行僧的總管。有句老諺語：「後悔無濟於事。」在平靜的禪林中，回憶過去往事，腦海中總

覺得當時如果那麼做，一定會更好。

在這意境之中，深深悟出要成爲一個領導者，必須具備兩個要點：

「不執著的精神。」

「我已經盡了一切努力。」

一個人如果有所拘泥或是擔心失去什麼，便會迷失方向。特別是年紀愈長，社會地位愈高的人，愈容易如此。相反地，當這些人擁有「不執著的精神」，也就是在無拘無束的狀態下時，將會令人感受到他們的無窮潛能。

在下定決定時，

「雖然你這麼說，但……」

「以前是如此……」

「你還年輕……」

如果說出這些話，那表示印證了「人類是執著的動物」，應該警惕反省自己，並且銘記於心。

在邁入正文之前，先試著「如今我已經盡了一切能力」，不要考慮到成敗，盡一切可能，燃燒自己。

每個人天生都有喜、怒、哀、樂的情感，若能從心底把喜、怒、哀、樂完全表現出來，是再好不過的。

我們應注意的一點，是縱使希望能一直保有歡樂，但是我們不能讓歡樂牽動、左右我們。

坐下來靜思，人際關係是因人與人的相處而生的，人與人應該如何相處，就是一種智慧。

在我事業人生的後半，主要以營業為工作的中心。營業部門是由負責調查、企劃、運送及營業據點的設備投資等追求合理性的部門，以及充滿人性及藝術的銷售和廣告部門合併而成。在合理性和人性之間，依智慧的運用情形，馬上能表現它的結果是好還是壞。

很幸運地，埃索石油公司在全體員工的智慧及努力之下，成為業界裡生產力最高的公司。同時也建立了加油服務站的網路。

這是讓對方先獲利，再使自己獲利，最後使雙方能長期保持良好關係的智慧。

「生存」也是一樣，首先要善於調配部屬，如果能好好培育部屬，那麼自己所部署的組織也能活躍起來，自己也能夠受惠。

我進入禪的世界還沒多久，由於自己尚有些獨斷與偏見，讓我能藉此回顧自己的過去，並自我反省的，就是本書。

出版社覺得我這種橫跨經營與禪兩分野的人很特別，我也就趁此機會寫下心得，今後想多放些心思在「禪與經營」上。

六十多年來，好不容易得到的心得，希望能對未來想從事企業經營的上班族們有所助益，那將是萬分的榮幸。

今日的產業與經濟，瘋狂地沈迷於土地與金融的炒作，對未來的經濟感到憂心的，不只我一個人而已。

特別是在這種重視物質生活的時代，唯有使之與精神文化調和，才是未來生存下去的條件。

松野宗純

平成元年十月 於金澤大乘寺

目錄

有所拘泥，患得患失——序言	0 0 1
離開自我——前言	0 1 1

第1章 思考「營業戰略」

• 從危機中認識信賴關係——貫徹夥伴意識的思想	0 2 1
• 重視顧客和重視利潤——確立方針與戰略	0 2 6
• 埃索石油公司令人驕傲的企業倫理章程 ——不要忘记「企業的目的何在」	0 3 1
• 顧客至上——公平分配	0 3 4
• 無私心的勸說——度過第二次石油危機	0 3 9
• 「三位一體」策略——如何增加銷售利潤	0 4 5
• 沖繩的理想成功例子——基礎部門的功績	0 4 8

- 一體一如——率先回應地方的需求 052

第2章 思考「人才培育」

- 人才供給部的自傲——讓員工出席讀書會及重要幹部會議 057
- 堅持自己原有的作風——過度關照的失敗例子 059
- 貪、瞋、痴——根本煩惱的三毒 062
- 省思責罵方式——惡言怒罵僧侶 065
- 不要執著於成見——無痴 067
- 用人——留意物質與言語 073
- 埃索石油公司的人才培育——人才培育計畫 077
- 獲得人才的重要性——荻生徂徠與哈茲貝克的理論 080
- 了解交付責任和放任的不同——負責任的方法 084
- 讓下屬自由地成長——冷暖自知 087

第3章 思考「領導權」

- 沒有經營魔法——了解「眼橫鼻直」的含意 091
- 經營者應有的能力——和比自己有智慧的人交往 094
- 重視本業——理論與實際並重 098
- 不受感情左右的判斷力——這時代發生的事，在這時代解決 100
- 爭奪則不足，均分則有餘——天堂的餐桌 106
- 帶領部屬的能力——修證一如的實踐 110
- 成事在我，批評是別人的自由——勝海舟回答福澤諭吉的話 115

第4章 思考「自己」

- 難以治癒的心中之痛——只是不想後悔 121
- 脫離不安——到美國留學 127
- 留學的成功條件——美國夢想的原點 134
- 認識美國的精神——功利主義的思想 139
- 萬事必須親自動手，否則無任何意義——把握現在 142
- 隨善緣——不斷持有鑑別善惡的眼光 144

第5章 思考「坐」

- 吃和睡，這是佛法——應有的自然法則 151
- 只管打坐——尋求回復佛性 154
- 人生的目標及安心——逢自己的忌日時，有人會來探訪嗎 157
- 寂靜的僧堂生活——打掃、擦拭、料理、割草的日常工作 161
- 把握現在——岡本綾子揮棒的瞬間 163
- 朝聞道——覺悟死的力量 166
- 母親的背影——清新的赤子之心 169
- 傾聽「命運」——留學和在禪寺的日子 171
- 開經偈——自我省思 174

第6章 思考「企業人」

- 不需要愛公司的精神——成為有實力的員工 179
- 合乎個性的工作——捨去成績高低的價值觀 184

• 打破現狀型還是完全否定現狀型——維持現況 189

• 不浪費地完全燃燒——跳槽風的省思 193

• 工作外的自我實現——做好情報流通制度 195

• 職業婦女應學習「人類學」——男女本位主義的戰爭 201

省思「經營與禪」——後記 205

解說 209

前言

離開自我

我五十二歲時，擔任埃索石油公司的總經理，當時正值第二次石油危機過後，「真不知石油界將變成如何？」「這個公司不知要如何經營下去？」我整天為此而煩惱不已。

大致可以了解往後要如何做，而且整個大方案也擬訂好了，我把重心放在合理化方面。

我雖然了解，必須裁員及減少加油站，但在短期之內，這的確是負面的計畫。當景氣好時，經營是一種攻擊、擴張的策略，不論公司內部或是經銷商均士氣高漲，但當規模縮小時，大家的意志都會消沈不已。

雖然已經事先取得他們的諒解，但是當付諸實行時，一大堆不可預期的困難及不滿，便層出不窮。當時我心緒紊亂，於是去找有生意往來的山上嘉久先生商談。山上先生是住在石川縣金澤市的石川石油公司的社長，和我一樣都是銷售汽油，與

本公司是經銷代理的關係。他兩、三年前去世，享年八十歲。

山上先生是能登半島總持寺祖院的當家，虔誠信仰佛教，也是對古書鑽研精深的文化學者。

我每年總要到各地巡視兩、三次，和當地的經銷商交換意見，我從這些經驗豐富的前輩那兒學到的，不只是生意上的金玉良言，還學到很多其他的寶貴事物。

「怎麼樣？哪時候有空，到我禪寺來修禪吧！或許能打開另一個世界的門。」山上先生如此說。

當時我對宗教的信仰心尚未萌芽，沒有任何的感受。但不知為何，我的心情開始產生變化，萌生想到禪寺修禪的想法。

山上先生跟我推介他總管的總持寺祖院。

最初兩年的暑假，大約各十天，在門前町的祖院，接受丹羽後堂老師的指導。這個參禪的經驗，成為我日後正式坐禪，步上出家之道的關鍵。

由東京坐車到金澤，再轉往門前町，的確是路程遙遠，所以大力地請求山上先生介紹離金澤較近的禪院。在第三年的暑假，山上老師介紹東香山大乘寺給我。大乘寺創立至今，已有七百年的歷史，是有嚴格傳統的修行寺院，住持板橋興宗老師