



出版人的良知，五星的品质

阅读改变气质
知识改变命运

经理人实用书架系列

品禅悟笈 禅语慧心

苏木祿 编著

据说史蒂夫·乔布斯对禅非常有研究
最好的管理·禅图书



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

禅语慧心

品禅悟管理

苏木禄◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

禅语慧心：品禅悟管理 / 苏木禄编著. —北京：
企业管理出版社，2013.9

ISBN 978-7-5164-0441-6

I. ①禅… II. ①苏… III. ①禅宗—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第173120号

书 名：禅语慧心：品禅悟管理

作 者：苏木禄

责任编辑：宋可力

书 号：ISBN 978-7-5164-0441-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68701408 发行部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京博艺印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：710mm × 1000mm 1/16 12.5印张 191千字

版 次：2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

定 价：39.90元

版权所有 翻印必究 · 印装错误 负责调换

前 言



禅道里的管理智慧

我们身在一个信息技术日新月异、个性发展多样化、社会变革空前迅速的年代里，在这个年代里，挑战与机遇并存，竞争与合作永续。当你即将站在领导的位置上，去带领团队、去管理团体时，你是否已经做好同下属一起冲锋陷阵的准备？在这场没有硝烟的战争中，领导者又应如何才能做到“羽扇纶巾，谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”？

读禅、品禅，是你的最佳选择。

中国的禅文化兴起于唐，禅文化整合了佛教文化与中国文化，作为生命之学，禅学后来者居上，兼容并包地吸收了儒家、法家、道家等多家的精华文化。特别是自唐宋以来，中国文化的精神实质便已经成为了禅文化。如今，禅是中国文化思想的心要所在，它帮助无数人领悟了生命的真谛，获得了睿智的心得，同时也成为诸多有志之士取之不尽、用之不竭的精神源泉。

于修禅之人看来，所有的问题都是由心而生，而所有的问题也要以因心境之变而获得解脱。可以说禅是一组对生命真谛进行诠释的智慧，它以精湛圆融的体系，使整个中国的思想精华得以融会贯通。

当你接受了禅道，你便会拥有足够的智慧，你便很自然地会懂得，如何才能成为成功的领导者；当你接受了禅道，你会发现，一切问题对你而言都不再是挫折，你可以运用自如地对待一切，没有什么可以难得住你——同样，当你在领导团队、管理组织的过程中遇到了难题时，你一样可以在禅中找到答案。

我们了解禅宗、学习禅宗，并且把禅宗的智慧与现代企业管理、现代职场生活、现代领导者的领导力结合起来，把禅宗当中的智慧经验、教训转化成为



我们的管理智慧，并且用于管理实践。盛大网络老总曾经说过这样一句话：

“我之所以能够有今天这么成功，就是因为我们对事业有着执著的追求。”

其实，禅宗也是极其重视实践精神，实践并不是很难，当你学习管理理论知识，并且寻找自己的目标，朝着目标前进，这样就能够把理论知识运用到实践上来。如果我们天天只知道在那里想：如何把管理学内容用于实践，没有实际行动，没有一个明确的目标，到头来肯定还是竹篮打水一场空。

本书就是为了达到这一目的而编著的。它可以让你在禅宗思想的影响之下，与下属进行积极的互动，树立起明确的领导目的；它可以让你在品读禅故事的同时，修身养性，将身边的人聚集在一起，授予他们足够的权力，去担负起领导职责，并为所有的利益相关者创造、赢得新的价值。

禅是方法，它如春日里的一滴雨水，让世人获得生长的机会；

禅是智慧，它如夏日里的一丝凉风，让每一位领导者在冷静的思考中运筹帷幄；

禅是手段，它如秋日里的一季收获，让领导与下属皆能在行动中获得自己想要的；

禅是道义，它如冬日里的一抹暖阳，让每一个行者获得力量。

本书是从禅故事讲起的领导者秘籍，涉及了管理中的诸多问题，让禅与现实紧密相连，让领导者在管理过程中可以利用禅理做到运筹帷幄——一切就如禅之根本一样，在潜移默化间，让你获得能力上的成长。

相信你在禅意的渲染之下，一定可以领悟一流领袖的管理之道。




前 言 禅道里的管理智慧 001

第一章 领导修养，禅心似月我似镜

中国古语有云：“才德全尽，谓之圣人；才德兼亡，谓之愚人；德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。”世间法正见如布施持戒，而领导者的修养，就如同禅意中的修行一般，将会持续进行，直至个人达到“禅心似月我似镜”的境界。在这种境界之下，个人可成圣人、君子，也可远小人与愚者。

禅的成败之悟	003
拥有独立思考的能力	006
思想：心如明镜	009
有仁慈，智慧出	012
梦幻泡影，看淡名利荣自归	015
所作福德，不应贪着	018
明眼看世，佛眼看己	021



第二章 日常管理，欲作诗，功夫在诗外

现代管理中最经常遇到的局面是：领导者与员工离心离德、领导成员之间形成相互倾轧之势；领导者不眠不休，部门却无业绩；竭尽了心力，员工却依然拂袖而去……面对这样的困境，其实修禅之道中早已有解说：无为胜有为，有所为有所不为，顺其自然，方可成其之事。

不应取法，不应取非法	027
管理的至高境界：无为即有为	029
关注细节，避免管理溃堤	032
大道至简，别把事情复杂化	035
大智若愚方有可为	037
有所为，有所不为	040
顺其自然方为成事之法	043



第三章 组织用人，将善扬于公堂

在竞争激烈、浮躁不安的现代社会中，如何识人、用人、留人，是管理过程中极为重要的一项技能。从观其言行，到安其身心，从知人善任，到留人于心，都是一件极为重要的事。如何“扬善于公堂，惩恶于暗室”？是否应“荣枯由它，走留由他”？走近修禅之道，你便会发现答案。

各有其用，各取所长	049
能媚我者必能害我，告别偏听偏信	052
看材育树，让员工与团队一起成长	055
布施赞美，少吐伤人之语	058
石板开花，留给他人改过机会	061
不施霹雳手段，难显菩萨心肠	063
人无完人，接受他人的残缺	067



第四章 利和同均，于无声中令众人行

有些领导之所以会失败，其关键原因在于，他们在管理的过程中，未能将利益作为自己最需要解决的重点。但事实上，管理的过程中，是否能够做到“利”与“益”在员工之间形成良性的循环，对于这个过程拥有着极为重要的意义。从禅之角度看“利和同均”，我们便能发现，如何才能让员工的士气与工作效率提高，如何才能让自己成为一个令员工效忠的领导者。

用菩提心，驱他人痛	073
满城菊香，与员工一起分享利益	075
众缘和合，训练合作	078
心净无秽，把一碗水端平	081
画饼不能充饥，让员工拥有成就感	084
布施有度，让奖励恰如其分	087
不作不食，为下属树立榜样	090

第五章 激励人心，用正确方式赢得拥护

在禅修中，方式有着“合适的规矩”之意，稳定而清晰的激励机制，将会有助于人的自我预期实现，从而令行为获得不断的完善，并令领导方式进一步健全。一味地从“利和同均”的角度去寻找，领导便会陷入瓶颈。唯有让员工获得自心的喜乐，方能让心与心之间形成积极的觉悟传递。


度人度心，启发对方弥补错误	097
佛陀拈花，让思想传承	100
佛陀不识猪，放下成见	103
晨钟暮鼓，全身心为组织奉献	106
认清形势，强化自我决策机制	109
不隐下属，为员工提供自由发挥空间	112
从信任开始，营造可靠环境	116




第六章 善借他力，以众心打开共同愿景

领导之道的成败取决于人力的运用，但现代领导人所面临的窘境多半是无法妥善借力，反观禅法，我们便会发现，禅于无声处动人，以己心动众心，这便是其高明之处。在管理的过程中，让群体的力量集中在一起，令每一个人都可以对集体产生认同感，从而令其甘于、愿意为集体献力，是每一个领导者都应从禅中去学习的智慧。

见和同解，画一张公认的愿景	123
立足长远，脚下踏去是坦途	126
齐心向佛，让他人认同集体价值观	129
与人论佛，从外部引入竞争	132
菩萨杀生，剔除组织负面情绪	135
度难度之人，为团队制定挑战性目标	138
你即是佛，找到成员为团队献身的理由	141



第七章 转识成智，于承担中获取成功

参禅不可因循守旧、墨守成规，唯有挑战，方可悟道成佛，身为领导者同样如此。面对如今更为复杂的外部环境、纷繁的市场信息与飞速变化的员工情况，领导者亦要做到转识为智，将知识进一步化解为智慧，并于承担中获取成功。

终身为期，让组织转为学习型	147
真修实证，从我做起	150
有得必有失，学会放下	153
工作即修行，与下属一起尽职工作	155
尽力而为，更要量力而行	158
当断则断，学会悬机而动	161
敢于担责，让团队的问题成为自己的问题	164



第八章 众生平等，让领导成为每个人的事

成功领导的全部学问中的实质，就是对人的理解与尊重，而对人的理解与尊重，则可以集中体现于禅修中的“众生平等”观念中。众生平等的观念体现了对人的关怀、对他人所怀的深深的同理心。而在管理的过程中，播种这种“平等”的善因，成长的自然是善行，结果的也将是部属同心的善行。

朴素的平等主义	169
激励热忱，让员工摆脱“和尚撞钟”	172
马祖试徒，有意识地选好接班人	175
不固执我见，倾听他人的意见	178
虎扑低头，让自己保持谦逊的态度	181
善护念，顺应人性中的善面	184
荣辱之说：分权与集权	187

第一章



领导修养，
禅心似月我似镜

中国古语有云：“才德全尽，谓之圣人；才德兼亡，谓之愚人；德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。”世间法正见如布施持戒，而领导者的修养，就如同禅意中的修行一般，将会持续进行，直至个人达到“禅心似月我似镜”的境界。在这种境界之下，个人可成圣人、君子，也可远小人与愚者。

本章导读

禅的成败之悟

拥有独立思考的能力

思想：心如明镜

有仁慈，智慧出

梦幻泡影，看淡名利荣自归

所作福德，不应贪着

明眼看世，佛眼看己



禅的成败之悟

在对过去长达30年的时间里，一直活跃在领导岗位上的数百位领导进行了深入而细致的了解之后，我们得出了这样的结论：领导威信不能确立、个人智慧得不到承认从而导致企业陷入危机的根源在于，领导个人未能采用正确的为人标准。其实，这也与领导的选择方式有着直接的关系，在进行领导方式的选择时，人们往往会产生这样错误的认知：认为魅力比性格重要、外形比品质重要、方式比内涵重要，但事实上，一个企业的成败与最高领导个人能力的高低有着直接的关系，而其他的一切只是附带，就如同文字与禅的关系一样：会读文字，却并不一定能够懂得禅门的精深。

一日外出化缘归来时天色已晚，慧能禅师便在一户人家里借宿。夜半时分，突然听到有人在念经。

慧能倾身仔细听了一会儿后，便感觉有些不对。于是，他走到禅堂中，看到户主正在读经书。他走过去，与户主攀谈了一会儿后，轻轻问道：“施主常常诵读经文，是否懂得其中意思？”

户主摇头道：“虽然研习经书数年，但是有些实在难懂！”

慧能将刚刚那人朗读的部分，为他进行了详细的解释：“我们在尘世的虚名浮誉中老去，但是，在满头白发的时候，我们才会知道自己想要什么；因为一旦生命的火焰即将熄灭，呼吸与心跳即将停止的时候，我们才能看到自己的期盼。当坟墓中的身体成骨骼，尘归尘、土归土，生命变成了毫无知觉的虚空以后，我们又在何方呢？”

一时间，户主感觉天清地明、茅塞顿开。接着，他又将自己平日里并不懂



的几个佛经中的字指给了慧能，期望得到他的指点。但慧能却摆摆手：“我不认识字，施主还是直接问我意思吧！”

户主听了他的话感觉非常吃惊：“大师，你连字都不认识，怎么会懂得其中的意思呢？怎么能参透佛理呢？”

慧能笑着说：“诸佛的玄妙义理，本身与文字是没有任何关系的，文字只是工具，理解靠的是心与个人的悟性，而非文字。这就如同骑马一样，想要在马背上飞驰，并不一定非要有缰绳，那只是给初学者准备的，一旦入门，便能够让自己摆脱缰绳，在自己想去的地方自由驰骋。”

户主终有所悟。

的确，禅到极致，无须谈禅，此时，所有的语言、文字与思维都是多余的；“云在青天水在瓶”，是什么就是什么，不需要用任何的语言来进行描述，禅的成功悟道，就是如此不可思议。通往禅门的路标需要文字，就如同旅行需要地图一样，但是，地图绝对不等于旅行。文字只是敲门砖，但是它无法敲开成功悟禅的大门。

管理同样如此：职位其实只是工具，真正能够让领导之道步入正轨、走向正规化的，其实是个人在领导过程中所付出的努力。有权自然会有威，但是有权并不一定意味着个人有威，只有在管理过程中，使自己的职位与真实的能力相结合，才能使管理逐渐地踏入正常的生活中。

松下幸之助是一个素有“经营之神”之称的日本男人，少年时代的松下只受过4年的小学教育，随后，他在不断的打工磨砺中，成立了自己的“松下电气器具制作所”，并接连推出了各种先进的电器产品。在30岁那年，松下幸之助便成为日本收入最高的人，而日本商界也因他受惠颇多：“事业部”、“年功序列”、“终身雇佣制”等日本企业的管理制度皆由其首创。

松下在商业上的能力已经获得了全世界的认可，他的权威并不完全来自于他所拥有的高职位，而在于他在管理上的杰出能力：他为人极为谦和，从来不会在下属面前故意摆场面，在概括自己的成功经验时他说：“首先要细心地对他人进行倾听。”松下幸之助总结出来的培育人才的目的有四条：向人才进行经营方针的灌输，进一步提高其业务能力，培养其经营与管理能力，扩大视



野，使自己的人格进一步形成。

众所周知，松下公司对人才、智力与科研的开发极为重视，有人问他：松下公司的最大实力是什么？松下幸之助的回答是：经营力，即经营者的个人能力。他指出：“身在其位并不代表什么，掌握了经营关键的人才才是企业最宝贵的宝藏。”

松下幸之助对日本乃至世界的贡献，并不仅仅在于他创立了松下公司，更在于他建立起了一套行之有效的管理与经营制度，并始终将自己的人生观与价值观融入到管理中去：“做一个端正的商人，做一个屈己厚人、安分守己的人。”他将“经商、为人、事业、报国”四个命题完整地融为一体，形成了松下优良的传统与作风，而他个人权威的最好体现就在于，如今始终贯彻松下公司的七大精神：产业报国精神、光明正大精神、友好一致精神、力争向上精神、顺应同化精神、感谢报恩精神和礼貌谦让精神。

可以说，松下先生的领导力不仅使自己在松下乃至整个日本拥有了不容置疑的权威，同时也为管理界提供了最佳的管理范本。松下集团的分公司如今已遍及全世界，而他的育才理念也已经在世界各地生根开花、结果。松下的成功不仅仅源于他所拥有的权，更在于他在管理过程中建立起来的威。这种成功方是最极致的管理之道，而这种人生，也正是禅学中“度己先度人”的最直接诠释。



【滴水禅思，悟管理之道】

禅之成功往往在于“不可言说”之中，禅是不可说的，不但是不可说的，甚至是不能具体去描述的。因为人的语言文字与思维都有一定的局限性，而禅却是超越了思维与语言所能表达的领域的，所以，文字与思维虽然能够帮助你理解禅，但却并非悟禅的绝对必要条件。而领导的成败也有其相似之处：权力与职位是直接导致个人管理结果的关键，但是权力与职位永远是领导的组织成部分，领导的成败，在于自己能否在权中获得“威”，而不在于权力有多大、职位有多高。



拥有独立思考的能力

劳伦斯·洛威，这位曾任哈佛大学校长的管理者曾经说过这样一句话：“世界上只有一个方法可以使人得到真正的锻炼，就是这个人要自动、自主地去运用自己的脑子，旁人可以帮助他，可以引导他，可以暗示他，重要的在于，还可以激励他。但是，只有他自己思维后的东西才是最有价值的，他所获得的结果，必然是与他所付出的努力呈现出正比的。”这就如同禅门中的参悟一般：他人能够给你的往往是外力，而真正的悟道总是需要自己想清楚之后才能够触及的。

清风禅师有位名叫东一的小徒弟，这位小徒弟每日都能看到他的师兄们从师傅的房中请求参禅开示，而师傅会给他们公案，用来拴住内心的心猿意马，于是，他也请求师父对他进行指点。

禁不住东一再三请求，原本认为他年龄较小、悟性未开的清风禅师便同意了。

到了晚上参禅的时刻，东一来到了师傅身边，清风含笑道：“你可以听到两只手掌相击的声音，现在，你需要去听只手的声音。”

东一便回到了自己的禅房中，专心致志地用心参究这一公案。一阵美妙的音乐从窗口传来。“啊，我听到了！”他惊喜道，“我懂得了！”

第二天早上，当师傅让他举示只手之声时，他便将自己听到的音乐声告诉了师傅。

清风禅师摇摇头：“不，那并不是只手之声，你根本没有听到只手之声。”

东一心想，也许，那种音乐会让自己的思维出现差错。因此，他将自己的



住所搬到了处僻静的所在。这里安静无比，没有丝毫的嘈杂之音。

“什么是只手之声呢？”思量间，他忽然听到了滴水之声，“我明白了，这便是只手之声！”于是，他再度来到禅师面前，将滴水之声模拟了出来。

“那只是滴水之声，而并非只手之声！再参！”

东一继续打坐，继续聆听只手之声，却毫无所得。他听到风鸣声、鸟叫声、蝉鸣声、叶落声……但是这些都被禅师一一否定了。

最后，东一终于在不断的聆听过程中进入了真正的禅定，而这种禅定让他超越了一切声音。他后来向禅师谈及自己的体会时说：“我再也不会想东想西了，也正是因为如此，我终于进入了无声之声的境地。”

东一已经听到了只手之声。

对于禅门来说，参悟“只手之声”有何用种？其实聆听并不是最主要的，最重要的在于，我们通过自己的独立思考，自己架设起了进行心灵沟通的桥梁，使心灵获得了完整的解脱状态，从而完成了对自我由尘世到达精神参悟的终点。独立思考换回来的是心灵的解脱，而心灵的解脱便是开悟，更是无法比拟的豁然开朗状态。

在世上诸多的悲剧中，最大的悲剧就在于自己不会独立思考。这个世界上从来没有一条永久不变、永远能够通向成功的道路——过去没有，现在没有，未来也不可能会有。独立思考，永远是自我领导能够进入佳境的关键。但是，我们的某些领导者却总是喜欢武断决定——某些东西是好的，某些东西是没有前途的，某些领域是可以进入的，因为它在想象中可以“早涝保收”……他们从各类专家、各种调研机构中获得最直接的资料，却从不加以思考，而是直接运用于领导过程中，而这样的领导方式，无疑会让自己的团队陷入困境之中。

目前，在中国企业界抄袭与照本宣科已经成为了一种压倒性的风气，这种风气来得如此猛烈，以至于某些企业连创意都懒得去想，而是将他人的创意抄袭过来当成自己的。在这种情况下，企业变得如同温水中的青蛙一般，在不知不觉中遭遇了灭顶之灾。

只有少数清醒者正在努力地挣脱着走出这种思维的惰性，任正非正是其中