佛教作為一種志業
——星雲大師的人間事業

翟本瑞
逢甲大學通識教育中心主任

中文摘要

對佛教而言，人間佛教是一種典範轉移（paradigm shift），從清末民國初年的消極、被動、悲觀、遁世的宗教，吃齋拜佛的老人宗教，轉變成生活化、社會化、知識化、年輕化、國際化，生機盎然的宗教。星雲大師透過回到佛陀本懷再出發，肯定佛陀是人，不過是成了佛陀的人，倡導透過佛法淨化心靈、提升生活品質。因此人間佛教是現實重於玄談、大眾重於個人、社會重於山林、利他重於自利；凡一切有助於增進幸福人生的教法，都是人間佛教。

星雲大師規劃佛光山及人間佛教發展，都是「從善如流」，哪裡有需求，哪裡就有佛法。以「營運模式九宮格」而言，人間佛教的價值主張是「在人間建立佛陀的事業」，特定的目標客群有任何需求，佛光山就發展出不同的行政組織，以滿足不同的目標客群，因此形成了佛光山龐大的人間佛教事業體。

「佛、法、僧」三寶山，就是佛光山開展出人間佛教不同事業體的具體作法。

關鍵詞：人間佛教　典範轉移　營運模式九宮格　價值主張　目標客群

Buddhism as a Pursuit: Humanistic Vocation of Venerable Master Hsing Yun

Jai Ben-ray
Director, General Education Center, Feng-Chia University

Abstract

Humanistic Buddhism is a paradigm shift for Buddhism. It has transformed Buddhism from a negative, passive, pessimistic, and reclusive religion, as well as a religion for the vegetarian elderly praying in the late Qing Dynasty, to one that is found in daily living, society, knowledge, youth, worldwide, and lively. In returning to the Buddha's original intent, Venerable Master Hsing Yun affirms that the Buddha was a human being. Moreover, he was a human being that achieved Buddhahood through purifying the mind with the Dharma and improving quality of life. Humanistic Buddhism emphasizes truth over mystery, the multitude over the individual, society over seclusion, and benefiting others over self-interest. In other words, all teachings that constitute happiness in life are considered to be Humanistic Buddhism.

Venerable Master Hsing Yun upholds the idea of "forge ahead in doing what is right" in the development of Fo Guang Shan and Humanistic Buddhism. This means that wherever there is a demand for it, there the Dharma will be. In terms of "Business Model Canvas," the Value Proposition of Humanistic Buddhism is "to establish the Buddha's vocation in the world." Given that a specific target audience has specific needs, Fo Guang Shan will establish different administrative groups to meet those needs. Such is the reason why Fo Guang Shan has formed an enormous enterprise for Humanistic Buddhism.

The Buddha, Dharma, and Sangha, collectively the Triple Gem Mountain, are practical examples of Fo Guang Shan developing a different model for Humanistic Buddhism.

Keywords: Humanistic Buddhism, paradigm shift, Business Model Canvas, value proposition, target audience

佛教常被視為消極、被動、悲觀、遁世的宗教，此一看法根深柢固，直到近年來人間佛教的發展，才一改世人對佛教既有的刻板印象。然而，佛教為什麼會被視為消極、被動、悲觀、遁世的宗教？而一改世人看法的人間佛教還能算是佛教嗎？這是許多人都關注的問題。

楊惠南教授指出，長期以來，台灣佛教因下列四點特徵而被視為與世無爭的「出世」教派：（一）厭棄本土而盛讚他方世界；（二）散漫而無作為的教徒組織；（三）甚少參與社會政治、文化等事業；（四）傳教方法落伍。[1] 事實上，這樣的刻板印象深入人心，長久以來佛教在此困境中無法突破，逐漸地也就接受了這樣的定位。

佛教傳到中國，經過數百年發展，到了唐代八宗已臻成形而達到鼎盛狀態；但是，歷經宋、元、明、清各代，寺院逐漸走入山林，大部分出家人也以自了為要務，佛教慢慢與人間脫節，最後遂成為吃齋拜佛的老人宗教。雖然不少有識之士希望改革，總欠缺實質動力，無法撼動既定的社會框架。直到民國初年，面對列強侵略，佛教界諸多高僧倡議改革，希望藉此振興已經式微的佛教。這其中，又以太虛大師最具代表性，他提出教理、教制、教產的改革，強調「打開山門，走進社會」，但終究理論多而實踐少、因緣不具足而無法竟功。後來的慈航法師響應改革，印順法師「以佛法研究佛法」等想法，都對佛教改革作出了貢獻。但是，真正能轉變老邁消極、出世遁俗的台灣佛教界，成為今日朝氣蓬勃，充滿生活化、社會化、知識化、年輕化、國際化的世界佛教，則要屬星雲大師佛光山教團的推動了。[2]

1. 楊惠南：〈台灣佛教「出世」性格的分析〉，《東方宗教研究》第 1 期，1990 年，頁 317。
2. 慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第 8 期，高雄：佛光山文教基金會，2002 年 3 月，頁 21。

千百年來佛教內部的弊病，以及鬼神和死人佛教的實踐，盤根錯節，太虛在學理上啟動傳統大乘佛教到人間佛教的轉移。印順揭示「諸佛世尊，皆出人間，不在天上成佛」，強調佛法在人間的理論，建立以人為本的人間佛教思想基礎。星雲大師從學理、組織制度、身體力行的實踐，全面展開人間佛教的價值系統，回歸佛教正法，「強調菩薩正行」，並強調「一切自利利人」、「自覺覺人」、「弘法利生」的行為皆是菩薩行。因此，人間佛教不但順應世間，同時亦「對治現代人類的病苦，消除人性中的貪嗔癡、嫉妒。我慢等苦因，轉人性為佛性。」學愚因而認為從太虛到星雲大師，完成了人間佛教的典範轉移（paradigm shift）。人間佛教的發展具有（1）對治傳統佛教的偏離；（2）揭示以人為本的佛法；（3）重建大乘菩薩正行等三大意義，[3]它是一套可行且具有改革行動意涵的指導方針。

人間佛教對傳統佛教產生了典範轉移，但它算是新的宗教，還是折衷的改革？抑或人間佛教就是佛教？了解此點才能理解人間佛教對當代社會的意義。

一、人間佛教的開展

星雲大師自述小時候隨外婆到寺廟中，雖然見到莊嚴巍峨的建築及神佛，但沒有感受到佛教對人間的關懷，心中認為真正的佛教應該要讓人們能夠解脫自在、獲得幸福安樂，否則佛教對人生又有什麼意義呢？在他還未出家時就已種下改革佛教的念頭。他對不合時宜的陳舊陋習勇於改革，對未來佛教發展也有方向、有理想、有宏願、有創意，憑著個人意志，長期努力，才能全盤刻劃出人間佛教的藍圖並能逐一實踐。事實上，這並非標新立異、刻意改變、圖謀權勢，而是面對佛教長期的困境，提出能面對時代挑戰的具

3. 學愚：《人間佛教——星雲大師如是說，如是行》，香港：中華書局，2011 年，頁 5-6。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

體作法，讓佛教能恢復其應有地位、發揮其當盡之社會責任、引領信徒擁有幸福美滿的人生，而不致被時代潮流所淹沒，自然而然地做出了許多創新與改革。他在〈中國佛教階段性的發展芻議〉中指出：

> 人間佛教不是那一個個人的佛教，甚至不是因為六祖大師說「佛法在世間，不離世間解」的理論，就把「人間佛教」歸於六祖大師；也不是太虛大師說「仰止唯佛陀，完成在人格」的思想，就把「人間佛教」推給太虛大師。人間佛教是每一個人的心、每一個人的道、每一個人的理；人間佛教是佛陀的本懷，是每一個人生命的淨化、昇華，凡能圓滿涅槃之道的教示，都是人間佛教。[4]

要振興佛教就須回到佛陀初衷，回歸佛陀本懷重新出發。星雲大師認為佛陀的人間性已被後世的佛教徒所忽略，因此有重行強調和弘揚的必要。他廣泛閱讀並深入研究，寫出《釋迦牟尼佛傳》，並在初版自序中指出：「佛教流傳至今日，雖然已遍及全球，但遺憾的是宣揚聖教的教徒，都重在玄談，而忽略了佛陀應化在世間上的精神。理論超過現實，都沒有體會到佛陀住世的本懷。唯有發揚佛陀覺人救世的精神，佛教才能更令人有所敬仰，有所效法。」[5]

星雲大師並不只是寫了一本《釋迦牟尼佛傳》，他藉《釋迦牟尼佛傳》告訴世人，佛教應該是在我們身邊、親切且樂於親近的一種生活方式。聖嚴法師讀了《釋迦牟尼佛傳》第 1 版就表示，這對佛教革新史意義非凡：

> 過去我們往往說佛經太深了，因為看不懂，所以看的人也就少了，

4. 星雲大師：〈中國佛教階段性的發展芻議〉，《普門學報》第 1 期，2001 年 1 月，頁 47。
5. 吳光正：《宗教實踐與星雲大師的早期文學創作》，高雄：佛光文化，2017 年，頁 168。

> 同時由於佛菩薩境界不同於凡夫，致使凡夫看了難於信解。但是這部《釋迦牟尼佛傳》便將這個問解決了。裡面沒有玄妙的理論，也沒有天上地下的神話，裡面只有一個個生動的故事，和一段段愷切的譬語。我們可以在作者的自序裡看出，他說：「我只想這也是人，不過是成了佛陀的人。」在我看來，作者的偉大處，便是在於將佛人格化的強調，佛陀是人，佛陀所教化的主要對象也是人，佛陀以完人和超人的人格和智慧，站在人的本位而普度眾生。所以我們看了這部佛傳以後，便感到佛陀的偉大，並不是在於三明六通的神力，而是在於他大慈大悲教化眾生的苦心。[6]

而星雲大師在〈請你承認自己是佛教徒——給佛教知識青年的第四封信，1953〉中也指出：

> 釋迦牟尼佛創立佛教的原因，就是為了宗教革命、社會革命，以及向個己革命。……世尊洞悉了宇宙人生的真理，為了糾正擊破原有印度宗教的迷信，而才創立佛教……創說一切眾生平等，解放了不知多少被奴役著的人民……〔成就了〕積極救人救世的不流血革命……[7]

如果釋迦牟尼佛是那麼具有人性、在生活中揭示佛法、展現慈悲，運用創意改革不合理，後世人們有什麼理由只能墨守成規、受限於狹隘的典章制度，不知變通，把消極、遁世當成佛教核心價值？「佛陀說法四十九年，講經三百餘會，不是對神仙、鬼怪說的，也不是對地獄、傍生說的，佛法主要還是以『人』為對象。」星雲大師透過《釋迦牟尼佛傳》揭示：1. 強調出家的含義：（1）強調出家目標高尚需要出家者發心。（2）強調佛法可以深入

6. 同註 5，頁 189。
7. 同註 5，頁 190。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

人間，不方便出家的可以在家修行；（3）避免給僧團帶來不必要麻煩。2. 強調布施的含義：真正的布施要心生歡喜，要尊敬受施者，不望受施者感謝和報答。3. 強調降心的理論：心若清淨一定不為別人所害，不斷除嫉妒心是永遠不能證得涅槃的。4. 強調遠離執著的理論。5. 強調無我的理論：人的六根的一切作用和活動就是生死起滅的原因。6. 破除外道的和各種邪見邪說。[8] 有了此一思想及理論基礎，人間佛教就在星雲大師擘劃下逐漸開展。

1977 年佛誕日，星雲大師在台南育樂活動中心發表「如何建設人間的佛教」演講，這是他第一次有系統地闡述「人間佛教」的理念及內容，同時強調佛教的人間性。他認為當時台灣佛教界已經背離了佛法的實踐，而研究佛教的人只知佛學哲理、善於玄談而不重實際修證和體悟；而一般大眾又認為佛教只是形式上吃素拜拜，與人格道德和日常生活提升無關，認為佛教就是在山林自修或是在精舍中不問世事，完全失卻大乘佛教的菩薩精神。在他看來，人間佛教應該要能契合時代發展，帶給個人快樂和幸福，並能醫治社會弊病，否則佛教如何宣稱其價值與重要性？[9] 對此學愚認為：

> 星雲模式人間佛教不但彰顯佛法在人間、化人間的本質，同時亦實踐和推廣了佛法在人間、化人間的菩薩正行……，理論提升至具體的實踐中去，並在實踐中創造出人間佛教新思想。菩薩行是學佛成佛的必由之路，是人間佛教的正行，也是星雲模式人間佛教的根本。菩薩是智慧和慈悲的化身。所謂智慧即是覺悟自具佛性，以緣起性空之理觀察人與人、與社會、與自然同體不二、相依共存的關係，打破出世與入世的隔離。所謂慈悲就是饒益眾生，予樂拔苦。所謂菩薩行，就是用智慧來指導慈悲，做到無我

8. 吳光正：《宗教實踐與星雲大師的早期文學創作》，頁 203-210。
9. 學愚：《人間佛教——星雲大師如是說，如是行》，頁 7-8。

> 平等救護一切眾生，特別是人類大眾。一切以智慧為指導、慈悲為實踐的行為皆是人間佛教之正行。人間佛教的菩薩行就是把大乘佛教中高貴而博大的菩薩思想具體地、切實地運用到活生生的人生和社會的活動中去，對他人、社會和自然界發起「無緣大慈、同體大悲」之菩提心；變思想為實踐、變願力為動力，廣行一切利樂有情、莊嚴國土之事業。如果說，大乘佛教的核心是菩薩思想，那麼，人間佛教就是大乘佛教菩薩思想的具體實踐，就是有效地把佛法具體地運用到社會和人生實踐中去，讓可望而不可及的菩薩回到人間、服務人類。更為重要的是，在人間佛教中，人們不是消極地等待他人的慈悲，而是個個廣行慈悲、恆順眾生，人人利他自利、服務時代社會。[10]

理論建立後，仍然要在制度上有所變革，才能支持創新發展。中國傳統佛教建構在叢林制度的建設，用以支持佛教發展與淨化人心社會的基礎，但是，宗教具有神聖化與理想性，組織與制度發展到一定階段常常被神聖化、客觀化而有其僵固性。民眾所接受穩定化的宗教制度，也已經成為日常生活的一部分，人們往往會把習慣當成信仰，對變革產生懷疑。宗教領袖在維持既有模式與劇烈改革之間，往往迫於現實，採取比較保守的態度。然而，僵化的信仰與制度，面對外界社會變遷的挑戰，一些不合時宜的制度，逐漸會產生和信仰之間的矛盾，宗教界不得不面對社會上對改革的期盼。清末民初，受到西方軍事與文化的衝擊，對傳統佛教改革的要求，為社會所亟盼。太虛大師提出關於佛教革命思想與改革運動，就是期待佛教界在面對現代社會的挑戰時，能夠在制度與組織上有所因應。但是，一部中國近代史就是一部動亂史，動亂的社會侈談改革，社會各界雖有期盼，也不乏許多高僧大德投入

10. 同註 9，頁 9-10。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

改革的行列，但始終沒有一個教團能夠真正全面完成制度與組織的變革。因此，如何能夠將傳統中國佛教叢林制度與現代社會的法人制度加以整合，成為佛教現代化的重要任務。

1990 年星雲大師在佛光山的四場「佛教的前途在那裡」演講中就指出，佛教的前途要靠佛教徒重新調整思想、重新估定價值，因此希望佛教界能夠「融和尊重」、「團結包容」、「互讚互助」、「樂觀進取」；為了促進佛教發展，必須要「創辦教育事業」、「加強文化傳播」、「提倡悲智行願」、「組織信徒共修」；佛教的前途在於「佛教應該人間化」、「佛教應該現代化」、「佛教應該大眾化」、「佛教應該生活化」；只有達到「重新結集三藏」、「普建八宗叢林」、「普及佛教讀物」、「增強資訊運用」等作為，佛教才能真正具有前途。[11] 早在將近三十年前，星雲大師對人間佛教在現世開展應具備的規模，已有清楚且詳實的擘劃，這也成為後來佛光山人間佛教事業開展的具體藍圖。

李向平教授認為，星雲大師在佛光山、國際佛光會所發展出「以共修淨化人心」的人間佛教模式，足以有效實踐佛教現代化改革的任務。他指出：

> 星雲模式的人間佛教，是把佛陀所展現的人間佛教如人間性、生活性、利他性、喜樂性、時代性與普濟性等六種特性，使用現代社會社團制度，予以創新性的建構，以現代社會理性的方式，把人們的信仰及其智慧，傳遞給更多的人群、更加普遍於社會，把傳統僧團的「六合眾」與「六和敬」的共同體特徵，給予現代社團制度的改造與支持。而星雲大師在佛教制度創新的主要想法，可從他強調的「我在眾生，眾中有我」的群我關係加以理解。大

11. 星雲大師：〈佛教的前途在那裡〉，《人間佛教論文集》，http://www.masterhsingyun.org/article/chapter.jsp

師一直強調自己「一直生活在眾中」，「不喜歡一對一的往來，不喜歡個人獨居，喜歡過團體生活」，「因為生性歡喜大眾，歡喜參與公共的活動——共修，可以說，是貧僧一生生活的寫照。僧伽，本來就叫做『和合眾』，所謂『六和僧團』，佛教的教團就是靠一個『和』。在團體中生活就是出家做和尚，也是以『和』為『尚』，團體如果不和，怎麼能共住呢？」在此基礎上，佛光山人間佛教模式建構出「以共修淨化人心」乃至淨化社會的基本原則與遠大目標。[12]

當代佛教制度創新是要走入人間社會，人間佛教需要讓佛教信仰與社會實踐之間建立有機關聯，才能讓佛教參與社會，而非脫離社會。過去，佛教為了不與商業利益結合，不與國家統治權力結合，有意識地疏離現實社會人群，但如此一來也就喪失了參與社會的立場，以及提升社會的機制。於是，佛教雖然擺脫了商業化、庸俗化的糾葛，但只能存在個人修行體悟的精神境界，無法提升社會，只會脫離社會、放棄芸芸眾生。要如何才能參與社會、提升社會，讓每個信徒能夠印證自己在人間的覺悟呢？佛光山人間佛教的作法是透過制度層面的創新以及組織上的支持。國際佛光會會員制度，形成一種基於現代法人制度的社團，傳統佛教信仰的叢林制度在會員制這種教團與社團的制度安排中，能夠得到最好的延伸，而佛光山功德主制度把原來零星的、私人的、因時因人而異的功德信仰方式，整合為一種社會行動，有規可循，有法可依。國際佛光會更是佛教國際化的設計，是僧俗二眾弟子共有的團體。佛光會會員制的最大特色在於，它不但以會員入會為基本模式，而且在具體入會的程序上，讓信徒通過參與佛教活動的形式，感受佛光人的價值

12. 李向平：〈「共業共修」與人間佛教的「制度創新」〉，《2015 人間佛教高峰論壇：人間佛教的體認》，高雄：佛光文化，2016 年，頁 117-118。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

與意義，了解佛光會的理念，並認同佛光會精神。於是「佛光山不是個人，而是一個教團，佛光人的作為，不能只為個人求安樂。凡有所作，都要想到團體、大眾，都要顧及國際精神，要有『大我』的觀念。大眾依共同法則、共同制度、共同所信、共同所依，共同的自由，作為行事的準則，這就是所謂集體創作、制度領導，非佛不作，唯法所依」。[13] 透過社團組織的發展，提供建構「佛教社會」的基礎，讓人間社會成為佛教的道場，也讓佛教能在當代社會成為引領人類文明的重要導航明燈，而不自絕於現代世界之外。

於是，佛教開展出人間佛教，可以面對現代社會，更能引領社會的發展。這並不意味為了面對當代社會，佛教「轉化」成人間佛教；毋寧說，為了面對當代社會，佛教「回歸」到人間佛教。學愚指出：

> 兩千五百多年的佛教史就是不斷詮釋佛法、開創佛教新典範的歷史，出現了從原始佛教到部派佛教、大乘佛教的模式轉移。人間佛教繼承了大乘佛教思想和部派佛教的實踐，既是對明清以來鬼神和山林佛教的對治，又是對佛法在人間、利益人間精神的回歸。無論是原始佛教、部派佛教、大乘佛教、還是人間佛教，其一貫之法就是佛法。就目前人間佛教發展的總體趨勢來看，星雲模式人間佛教思想和佛光山實踐，已經具足建立新佛教宗派的天時、地利和人和因素，大有一統「人間佛教」的恢宏氣勢。[14]

傳統佛教與人間佛教，一以貫之的就是佛法，本著佛法，一切開展都是方便法門。

高希均教授長年親近星雲大師，感佩其願力及執行力，更指出其內心深

13. 引自李向平：〈「共業共修」與人間佛教的「制度創新」〉，《2015 人間佛教高峰論壇：人間佛教的體認》，頁 121。
14. 學愚：《人間佛教——星雲大師如是說，如是行》，2011 年，頁 26-27。

處總想了解：

> 星雲大師如何以其智慧，把深奧的佛理變成人人可以親近的道理？
>
> 星雲大師如何以其毅力，再把這些道理變成具體的示範？
>
> 星雲大師又如何會有這樣的才能，把龐大的組織管理得井然有序？
>
> 星雲大師又如何會有這樣的胸懷，在五十八歲就交棒，完成佛光山的世代交替？又如何在交棒之後，再在海外另創出一片更寬闊的佛教天空？
>
> 最後，星雲大師又如何以其願力、因緣、德行，總能「無中生有」，把佛教從一角、一地、一國而輻射到全球？[15]

他指出：

> 大師提出「用新事業增廣淨財」的理念，將信仰與事業結合，使信仰佛教的人口逐漸「年輕化」、「知識化」，大大改變過去一般人對佛教的觀感。而首開興辦活動之風氣，透過「多元」活動的舉辦，不但帶動朝野各種社團活動的蓬勃發展，尤其借助活動，發揮「寓傳教於活動」的弘法功能，讓佛教走向社會，帶動社會善良風氣，甚至走向國際，讓五大洲的人士因佛光山而認識中華文化。[16]

星雲大師 50 年來在自己的著述及實踐中，提倡「人間佛教」深刻地改變了人們的生活，也改變了這個世界。星雲大師的「革命」並不在於徹底破除傳統，

15. 高希均：〈台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉，《普門學報》第 29 期，2005 年 9 月，頁 370。

16. 高希均：〈「藍海策略」先行者．「人間佛教」第一人〉，《普門學報》第 33 期，2006 年 5 月，頁 370。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

而是著重創新，是「在佛法中不斷開發出符合時代需要的新方法、新實踐，即菩薩新行」[17] 以開創佛教現代化途徑。這是一場「寧靜革命」，是台灣「經濟奇蹟」之外的另一個「星雲奇蹟」。這場革命，佛光山是硬體，人間佛教則是軟體。[18]

這場革命不僅是在理論上改革，更重要的是其實踐意義徹底改變了佛教徒的生活世界。方立天教授認為，「從迄今為止的中國佛教史來說，人間佛教的學說及其實踐可以說是繼禪宗之後的第二次最重大的理論創新與實踐創新」，他把人間佛教定義為：「以實現人生為基點，以人的清淨心為基礎，通過大乘菩薩道的修持，達到完善人格進而建立人間淨土的佛教。」於是，星雲大師提倡的人間佛教，將原本強調出世解脫的佛教，轉變為強調積極入世、經世致用、建設人間淨土的佛教。[19] 的確，星雲大師依其慈悲與願力，發人所不能，在現世開展出佛陀的事業，陳兵教授是這樣描繪星雲大師的：

> 願力宏偉，慈悲廣大，佛學淵深，解行相應，智慧明睿，辯才無礙，這些佛教大師一般應具備的條件，星雲和尚可謂當之無愧。與歷代大師們相比，他還有其特出的品格、膽識、才幹，及特別輝煌的業績：他極善於針對現代人的機宜說法講演、撰文編書，深入淺出，雋語連珠，把艱深的佛法從寺院藏經樓中解放出來，化為汩汩法水，滋潤人們焦渴的心田；他是位佛教革命家，極富革故鼎新的膽略、勇氣和開拓精神，極多新的創意，已寫下了臺灣佛教史上的五十多個第一，其中許多實際上是中國佛教史乃至

17. 學愚：《人間佛教——星雲大師如是說，如是行》，頁 78。
18. 高希均：〈台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉，《普門學報》第 29 期，頁 367-371。http://enlight.lib.ntu.edu.tw/FULLTEXT/JR-MAG/mag172694.pdf
19. 沈庭：〈從太虛人間淨土思想看佛教組織社會功能的二律背反〉，收入學愚主編：《人間佛教的社會角色及社會承擔》，2012 年 1 月，頁 297-298。

> 世界佛教史上的第一，贏得「佛教的馬丁．路德」、「佛教的創意大師」之譽；他極善於創業經營，具卓越的領導、管理、組織能力，所開創的佛光事業，已經是道場遍五大洲、信徒逾百萬眾，為佛教樹力了千秋典範。[20]

在星雲大師手中，建構並開展出「人間佛教」的典範，同時完成了典範轉移，讓佛教能夠合宜且平順地面對現代化的開展，讓佛教不再背負消極、遁世的刻板印象，成為可以吸引積極主動的年輕人、有願景的宗教，不再只是老人、死氣沉沉的宗教。

二、人間佛教的特性

星雲大師在 1998 年「國際僧伽講習會」致詞時指出：「在我出家的六十年歲月中，一再掛念的就是如何讓佛教普及在世界各地，以獲得信仰上的共識……佛教過去重在出世及隱居山林，所以與社會大眾有距離，要如何將佛教統一、團結，是我們努力的目標。我一再想把艱深佛法大眾化、通俗化、文藝化，讓每一個人在生活中，皆擁有佛法，明白說，要讓佛教適應時代，必須要有一番革新，才能適合大眾的需要。」[21] 他又說：

> 我一向秉持「佛法要說的得讓人能懂、能受用，才有價值」的信念……我覺得佛教在人間最大的意義，應該是要能解決社會人生的問題，要對人心的淨化，以及人類福祉的創造有所助益，如此才有存在的價值，而不是只有空談理論而已。為此，多年來我創辦許多文化、教育、慈善、共修，乃至公益、社教等事業與活動，

20. 陳兵：〈正法重輝的曙光——星雲大師的人間佛教思想〉，《普門學報》第 1 期，2001 年 1 月，頁 297-298。
21. 慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第 8 期，頁 42。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

> 甚至推動「三好」、「四給」、「五和」、「七誡」、「慈悲愛心人」等淨化人心的社會運動，本著「以出世思想做入世事業」的精神，希望能為普世建設一個「安樂富有」的人間淨土。[22]

是的，如果說法只是順著法師自己的想法宣講，信徒完全聽不懂、沒有啟發，這樣的道理即使很玄美，對信徒而言也沒有太大意義。大虛法師在《楞嚴經》講記中關於「唵嘛呢叭咪『牛』」的故事，正就告訴我們，執著於形式，反倒會忘卻了佛法。說法是要用信眾能理解的方式，不能拘泥於玄理。

慈容法師指出，星雲大師為《人間福報》撰寫「迷悟之間」專欄時，一開始打定主意不要讓人覺得在說教、傳法，但又要讓人們感受到佛法的妙用，希望能把世法、出世法，佛法、世間法相互交錯運用，以不傳教方式傳教。因此，「迷悟之間」具有四個特色：1. 寫作手法新：扣緊主題做正反論述，再從正面指出方向；2. 關懷層面廣：題材內容包羅萬象，任何社會議題都可以開示；3. 理事皆圓融：佛法與世間法應用無礙；4. 佛法生活化：透過生活實例以佛法指導人生方向，讓佛法不再是高談空理，而能在生活中受用。[23]只有佛法生活化、生活佛法化，才能讓人間佛教得到具體開展，才能帶動佛教的現代化。

對星雲大師而言，人間佛教的藍圖是相當清楚的，他指出：

> 人間佛教是人生需要的佛教。過去的佛教由於一些人士的誤導，較注重山林與出世的形式，現在的佛教則要從山林走入社會，從寺廟擴及家庭，把佛教落實人間，使生活美滿，家庭幸福，在精神上、心靈中、人際間都很和諧，佛光會員四句偈「慈悲喜捨遍

22. 星雲大師：〈人間佛教的再闡述〉，收入滿義：《星雲學說與實踐》，台北：天下文化，2015 年，頁 39。
23. 慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第 8 期，頁 41。

法界，惜福結緣利人天，禪淨戒行平等忍，慚愧感恩大願心」，即是說明人間佛教的菩薩行誼。可以說以人為本，以家為基點，平等性、普遍性如觀世音菩薩大慈大悲無私的救度眾生，將佛法落實在生活中，就是人間佛教。……三皈、五戒、六度、十善都是人間佛教。人間佛教就是救度大眾的佛教，舉凡著書立說、設校辦學、興建道場、素齋談禪、講經說法、掃街環保、參與活動、教育文化、施診醫療、養老育幼、共修傳戒、佛學講座、朝山活動、念佛共修、佛學會考、梵唄演唱、軍中弘法、鄉村佈教、智慧靈巧、生活持戒、以及緣起的群我關係、因果的循環真理、業力的人為善惡，滅道的現世成就，空性的包容世界、自我的圓滿真如等等，這些都是人間佛教。

人間佛教是現實重於玄談、大眾重於個人、社會重於山林、利他重於自利；凡一切有助於增進幸福人生的教法，都是人間佛教。[24]

這些觀念到了今天已經為世人所接受，但是，想像 50 年前的台灣社會，星雲大師當年的弘誓，需要面對多少責難、多少異樣眼光，又要投入多少心力，才能達到改革目的。2001 年大師在南非約翰尼斯堡主持國際佛光會第三屆第一次理事會議，期勉佛光會員共同致力推動：佛法人間化、生活書香化、僧信平等化、寺院本土化等目標。他始終堅信「世界是屬於勇者所有，只要是對眾生有利的事，就要敢說、敢做、敢想、敢為，才能將難關破除」。[25]其中，創設檀講師制度，就是看到佛教未來發展不能光靠僧眾弘法，還要能將說法、宣法普及到社會各界，才能在大學推動、在社區推動、讓有心信眾

24. 星雲大師：〈人間佛教的藍圖（上）〉，《人間佛教論文集》下冊，台北：香海文化，2008 年，頁 324-325。

25. 星雲大師：〈法門修持〉，《人間佛教語錄》下冊，台北：香海文化，2008 年，頁 113。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

都能肩負佛教弘傳的責任，讓在家信眾，尤其是具有檀講師資格的信眾，除了可以布施錢財外，更可以布施佛法。他甚至強調「行佛，不一定要拜佛」，為佛教接引了各階層不同信徒，也讓佛教走向藝文化、慧解化、現代化、年輕化，為推廣佛教奠定重要基礎。

透過星雲大師的般若智慧，照亮積弊難返的中國佛教，帶動台灣佛教有著如下的轉變：

1. 從傳統的佛教到現代的佛教；2. 從獨居的佛教到大眾的佛教；
3. 從梵唄的佛教到歌詠的佛教；4. 從經懺的佛教到事業的佛教；
5. 從地區的佛教到國際的佛教；6. 從散漫的佛教到制度的佛教；
7. 從靜態的佛教到動態的佛教；8. 從山林的佛教到社會的佛教；
9. 從遁世的佛教到救世的佛教；10. 從唯僧的佛教到和信的佛教；
11. 從弟子的佛教到講師的佛教；12. 從寺院的佛教到會堂的佛教；
13. 從宗派的佛教到尊重的佛教；14. 從行善的佛教到傳教的佛教；
15. 從法會的佛教到活動的佛教；16. 從老年的佛教到青年的佛教。[26]

星雲大師自認為是一個相當保守的人，不喜歡改革，但是，當典章制度不合時宜時，需要有人挺身而出，為真理說話；他自認是一個相當傳統的人，不喜歡創新，但是，故步自封、墨守成規妨礙了精進時，只有捨棄過去才能邁步向前。基於弘揚人間佛教的宏願，他不能抱殘守缺，而要創新改革。他自謙「我並非佛教的改良者，只是將傳統佛教與現代融和，並給予制度化、現代化、國際化。也就是說，弘法度眾的方法可以順應眾生的根器，但對佛法

26. 星雲大師：〈《佛光學》序〉，《人間佛教序文選》，台北：香海文化，2008 年，頁 266-267。

的義理定律是無法改變的」。[27]

符芝瑛在《傳燈——星雲大師傳》中整理出創新、改革的星雲大師，在50餘年的弘法歷程，寫下了一本擲地有聲的「金氏紀錄」：[28]

文化：《佛光大藏經》、《佛光大辭典》、《佛教叢書》、《佛光教科書》、《白話經典寶藏》、《法藏文庫》、《普門學報》、民眾圖書館、佛教文物陳列館、佛光緣展覽館、佛光緣美術館、滴水坊、百人碑牆、梵唄音樂會、佛教唱頌講座。

教育：第一所免收學雜費的大學、世界佛學會考、民眾講習班、幼教研習班、星期學校、信徒講習會、都市佛學院、完全佛學院、勝鬘書院、印度文化研究所，第一所由中國人創辦、成為美國西部大學聯盟（WASC）成員的西來大學。

慈善：雲水醫院、如意寮、安寧病房、友愛服務。

活動：夏令營（大專、教師、老人、兒童、媽媽）、青年學生會、兒童班、回歸佛陀時代弘法大會、信徒香會、南北行腳、佛光親屬會、佛化婚禮、婦女法座會、金剛禪坐會、印度朝聖、朝山團、都市佛學院、金剛會議、傑出婦女會議、各種夏令營、週六念佛會、

27. 本段依慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉整理，《普門學報》第8期，頁54-55。

28. 符芝瑛：《傳燈——星雲大師傳》，網路資料有所修潤，詳見 http://www.book853.com/show.aspx?id=2418&cid=101&page=37,，本文參考慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第8期，修改脫漏並增補數項。即使如此，該書寫於1995年，對星雲大師創世界紀錄事端並未更詳細地增補。佛光山對諸多歷史文物記錄甚詳，但遍查佛光山相關網頁及記載，並未能將這些星雲大師的創意設計、世界第一紀錄有系統地整理。較合理的說明，大師不希望人們著眼在創紀錄，而忽略其創意背後弘揚佛法的目的。換句話說，星雲大師的創意不在創紀錄，而在有效推動人間佛教的改革。

假日修道會、功德主會、佛化婚禮、成人禮。

法會：念佛會、藥師法會、平安燈法會、報恩法會、八關齋戒、供僧法會、傳法大典、三個月萬佛三壇大戒、西方第一場三壇大戒、印度傳戒、禪淨密三修法會。

布教：佛教歌詠隊、錄製唱片、電台弘法、電視弘法、環島布教、國家殿堂弘法、監獄短期出家、三軍及離島布教、美國議會開議祈福法會、家庭普照、教唱佛教詩偈、佛光祈願文。

其他：第一張佛教唱片、第一間講堂、第一本白話精裝佛書、第一部開山史實紀錄片、用幻燈片投影機弘法、光明燈、萬佛殿、高樓寺院、信眾穿制服、僧眾序級制度、退位傳法、師姑（教士）入道、人事有序級、黑人剃度、澳大利亞公民授證典禮、國際佛光會、檀講師制度、金佛獎、佛門紀念品、素齋談禪、敦煌古展、陀羅尼經被、書寫春聯、供養來山法師、統一剃頭日、陶壁功德芳名錄、封山、第一份佛教團體辦的綜合性日報《人間福報》、第一個成為聯合國非政府組織（NGO）的佛教團體。

這麼多的創新與創意、這麼龐大的人間事業、這麼周詳的價值生態系統，星雲大師究竟是如何規劃出這些制度設計與執行步驟的呢？周慶華研究佛光山的文化事業，發現佛光山在內部組織管理，或是寺院道場興建，以及各種佛化事業的推動，都常有調整和增長的現象。看似循序漸進的改革，依循的邏輯法則是什麼？是否能預測下一階段會進行的創新或改革？星雲大師自述，有許多事情都是信徒有所需求，而激起他「勇於一試」的：

早期我初到台灣，有了落腳之地的宜蘭之後，對於喜歡念佛的信徒，我「從善如流」，成立念佛會；對於熱衷歌唱的青年，我「從

善如流」，組織歌詠隊；對於即將升學的學子，我「從善如流」，設立光華補習班；對於牙牙學語的幼童，我「從善如流」，開辦幼稚園、托兒所。凡此不但為台灣佛教創下了先例，也為有情眾生種下得度的因緣。

三十多年前，曾聽人說：「從大陸來的法師為什麼都喜歡集中在台北，而不往美麗島的中南部發展？」我自忖所言甚是，遂「從善如流」，南下弘法，先建佛教堂、壽山寺，後開闢佛光山；十餘年前，苗栗謝潤德居士對我說：「大師，您為什麼都在福建人的地方設立寺院，不到客家人的地方興建道場？」我想想此話也對，便「從善如流」，在潮州、屏東、新竹、桃園等地方成立別分院，以示我對所有族群一律平等。

到世界各處雲遊弘法，我「從善如流」，應各地信徒的懇請，在海內外遍設道場，以法水潤澤有情大眾；從佛光山住持之位退居後，我「從善如流」，應十方信眾的要求，組織國際佛光會，將在家佛子的力量凝聚起來。我原本從小是一個羞澀的農家子弟，只能躲在別人背後做做助手，但因為「從善如流」的性格，不但使我的腳步跨出本土，立足世界，也讓我的眼界穿越過去，掌握現在，眺望未來的遠景。

常有人問我：「您如何規劃生涯？」其實我生平大志，只是「從善如流」地隨順大家的喜好，沒想到居然能開創一片寬闊的天地。記得過去有人說佛教教育很重要，我就「從善如流」，如今佛光山在全球建有十六所佛教學院；有人說社會學校很重要，我也「從善如流」，創建智光工商學校、普門中學、西來大學、佛光大學、南華管理學院。有人說無依的老人需要照顧，我就「從

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

善如流」，接管宜蘭救濟院，建設佛光精舍，協助高雄縣政府辦理崧鶴樓，專為老人服務；有人說年幼的兒童需要培育，我也「從善如流」，成立育幼院、安親班、幼稚園、童軍團，還為他們取名「善財童軍團」、「妙慧童軍團」。有人說發行雜誌對弘揚佛法助益甚大，我就「從善如流」，《今日佛教》、《覺世》、《普門》都是在這種因緣下問世；有人說出版佛書能廣度眾生，我也「從善如流」，成立佛教文化服務處、佛光出版社。有人說佛教應該順應現代人的需要，我就「從善如流」，印行新式標點斷句的《佛光大藏經》、語體化的《中國佛教經典寶藏》、光碟版的《佛光大藏經》；有人說修持應該遵行古制，我也「從善如流」，興設禪堂、念佛堂、禮懺堂、抄經堂等硬體設施，並且備有專人指導。今後我仍樂意本著「從善如流」的觀念，為十方大眾服務奉獻。[29]

滿義法師在《星雲學說與實踐》中指出：

所謂「人間佛教」，大師把他定義為「佛說的、人要的、淨化的、善美的」，意即人間佛教並沒有離開佛陀的本懷，並不是捨棄佛陀教法再去另創新說；但是，當民眾有需求求助宗教時，如何在符合佛陀本懷情況下滿足信眾心理需求、家庭需求、社會需求，就是現代佛教應思索努力的方向。因此「人要的」是星雲大師現實事業推動的重要指導原則，人間佛教只是順應人性，以人的需要為出發，把佛法徹底落實生活裡，讓佛教與人生緊密結合在一起，因為人生有很多的「苦」與「難」，都需要有佛法才能迎刃

29. 星雲大師：〈從善如流〉，《往事百語2．老二哲學》，高雄：佛光文化，1999年，頁106-109。

而解，所以大師常說：「有佛法就有辦法」，他深信「世界上沒有不能解決的事情，問題在於你能不能得遇佛法？肯不肯依止佛法？」[30]

同時，實用的佛教才是人們需要的佛教，佛光山四大宗旨，以文化弘揚佛法、以教育培養人才、以慈善福利社會、以共修淨化人心，都是為了利濟群生，為了有利國家社會，讓人民實際感受佛教對他有用，佛教才能走進人群，發揮弘法度眾之功。[31] 滿義法師總結「星雲模式的人間佛教」有「說法的語言不同」，「弘化的方式不同」，「為教的願心不同」，「證悟的目標不同」等特性，[32] 雖都本於佛陀本懷，但因時因地制宜，就成為星雲大師深具創意的設計，讓佛教真的能走進人間、度化眾生，開展出佛陀的人間志業。

周慶華指出，古往今來佛教徒在社會事業上推動：

植樹造林、墾荒闢田、鑿井施水、維護泉源、利濟行旅、築橋舖路、興建水利、設置浴場、興建公廁、建立涼亭、經營碾磑、急難救助、義莊義田、悲田病坊、義葬義塚、長生資貸等社會福利事業……民初以來佛教徒仿基督教所發動的演講會、研究班、講經班、圖書館、博物館、傳道會、佛教青年會、紅十字會、戰場傷患的救助、醫院病患的照顧、孤兒的看護、饑荒的賑濟、衣物的募集發放、探監、牲畜的照料和放生等社會服務……大多屬於臨時或應景性質。而佛光山卻能把它轉變為「常制」，規劃出細目而由專責單位在推行，並且還不斷因社會所需而擴大慈善福利

30. 滿義法師：《星雲學說與實踐》，台北：天下文化，2015 年，頁 60。
31. 同註 30，頁 80。
32. 滿義法師：〈前言〉，《星雲模式的人間佛教》，台北：天下文化，2005 年，頁 20。

> 的範圍，也可說真正做到了「無緣大慈，同體大悲」無盡資生利眾的願行。此外，佛光山在國際弘法方面頗有績效，也等於把佛化事業直接普及到世界各地，將整體佛光淨土的理想更逼近了一步。[33]

這些社會事業都是信眾要的，星雲大師將這些潛在的需求制度化、常規化、現代化、組織化，成為佛光社會服務事業，在人間開展佛陀事業。

佛光山人間事業系統龐大，每年也具體推動了許多高品質的佛化事業。以 2013 年的《佛光山——我們的報告》年度報告書中，佛光山及相關文化事業體推動的事務如下：

【大師弘法篇】：〔論壇〕達沃斯論壇、博鰲論壇、鳳凰衛視與大師對談、世界佛教論壇；〔說法度眾〕國父紀念館開講 30 年、香江弘法 30 年、星馬泰弘法 50 年、大學講演 25 場；〔制度領導〕傳法與傳承、住持陞座、傳法大典、樹立法幢、徒眾講習會、佛光親屬會；〔各界往來〕接待士農工商各界人士；〔受聘與獲獎〕澳門大學榮譽人文學博士、山東大學名譽教授聘書、影響世界華人終身成就獎、華人世界傑出貢獻獎等。

【以文化弘揚佛法】：一筆字巡迴展；〔公益信託星雲大師教育基金〕真善美新聞傳播獎、全球華文文學星雲獎、三好校園、星雲教育獎；〔論壇與講壇〕揚州講壇、星雲人文世界論壇、「前進的思索」典範人物論壇；〔佛光山文教基金會〕學術、佛光山梵唄讚頌團、人間音緣；〔雲水書坊行動圖書館〕（借閱冊數 86,185；總參加人次 411,850；出動義工人數 10,052）；〔出版〕以文載道——大師的文字魅力、大師著作《百年佛緣》、《僧事百

33. 周慶華：《佛教的文化事業——佛光山個案探討》，台北：秀威資訊，2007 年，頁 11。

講》、《金玉滿堂》教科書；〔出版事業〕佛光文化、上海大覺文化、香海文化、佛光大藏經與電子書、世界佛教美術圖典、如是我聞、西來寺佛光青年交響樂團；〔媒體〕人間衛視、人間福報、人間通訊社；〔國際書展〕圖書納入美國國會圖書分類號（人間佛教、佛光山 BQ9800.F63）；〔全球佛光緣美術館〕（歐、亞、美、大洋洲 23 個角落）；〔高雄大樹國際水果節〕；〔環保與心保〕素食博覽會：台北、大覺寺、鑑真圖書館、素食愛地球、各地推廣素食文化、全球淨灘、掃街活動等。

【以教育培養人才】：〔僧伽教育〕佛光山叢林學院（全球 16 所佛學院）、男眾學部、女眾學部、印度德里沙彌學園、印度佛學院、香港佛教學院、馬來西亞東禪佛學院、菲律賓佛學院、非洲佛學院、澳洲南天佛學院、巴西如來佛學院、短期出家修道會、寺院生活體驗營；〔人間佛教研究院〕；〔社會教育〕百萬人興學、百萬人興學紀念館、佛光四校一體大學系統（佛光大學、南華大學、西來大學、南天大學、菲律賓世間解大學）、普門中學、均頭國中小、均一國中小、幼兒園；〔信眾教育〕都市佛學院、勝鬘書院、佛光山人間大學、中華學校；〔國際佛光會〕國際佛光會中華總會、國際佛光會世界總會、佛光童軍團、佛光青年團；〔人間佛教讀書會〕2000 餘個家庭讀書會、社區讀書會、教師讀書會，10 年來走過 16 個國家、174 個城市、舉辦 486 場培訓課程，與近 10 萬人分享閱讀妙方；〔國際青年生命禪學營〕40 多國，400 所大學，1200 名青年參加、公益旅行；〔體育活動〕佛光女籃、佛光盃國際大學女子籃球邀請賽、三好棒球隊、普門中學體操隊等。

【以慈善福利社會】：〔兒少服務〕大慈育幼院、育成中心、希望小學、巴西如來之子、佛光伽耶育幼院、夜光天使；〔敬老安養〕蘭陽仁愛之家、崧鶴樓；〔醫療照顧〕佛光診所、雲水醫院、雲水護智車、AED（傻瓜電擊器）；〔監獄教化〕；〔慈善賑濟〕馬來西亞佛光救援隊、汶川震災、雅安

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

震災、全球賑災、莫拉克風災；〔寒冬送暖〕；〔慈善關懷〕捐贈輪椅、捐血活動、各地慈善關懷等。

【以共修淨化人心】：〔佛光山修持中心〕福慧家園共修會；〔全球共修〕全球道場週六念佛共修、禪淨密三修法會、百萬心經入法身；〔全球華人過春節〕全球道場、佛光山·佛陀紀念館；〔佛誕節走入生活〕；〔佛學會考〕；〔三皈五戒〕；〔宗教交流〕愛與和平宗教祈福大會、神佛會；〔三好人家〕菩提眷屬、佛化婚禮、青年成年禮、毓麟之喜、祝壽等。[34]

每個教團都推動公益，也為信徒及社會提供服務，但是，要能做到佛光山教團上述這麼多高品質事業，幾乎是不可能的任務。

為了針對不同事務有效分工並全面推動這麼多人間事業，佛光山相關單位的組織架構也要有相當細密的規劃及設計。佛光山宗委會派下行政組織系統如下：

佛光山宗委會〔宗務堂：行政組、典制室、訪視小組、佛光通訊、檔案室〕、〔佛光山糾察〕下轄：

【長老院】：台灣教區、亞洲教區、北美洲教區、中南美洲教區、歐洲教區、非洲教區、大洋洲教區。

【都監院】：助理書記室、寺務監院室、工程監院室、信眾監院室、資訊中心、福利監院室、雲居樓、朝山會館（麻竹園）、萬壽園、宗史館、人間通訊社、亞洲（台灣北區、台灣中區、台灣南區、台灣東區、台灣外島、中國大陸、港澳、東北亞、東南亞）、美洲（北美洲、中南美洲）、大洋洲（澳洲、紐西蘭）、歐洲、非洲。

34. 妙開法師主編：《佛光山——我們的報告 2013》，高雄：佛光山人間通訊社，2013 年 8 月。

【文化院】：香海文化事業有限公司、馬來西亞佛光出版社、佛光文化事業有限公司、佛光出版社、普門學報、上海大覺文化、鑑真圖書館。

【教育院】：人間佛教研究院、僧伽教育（僧伽教育研究委員會、中國佛教研究院、佛光山叢林學院、社會教育（大學教育、中小學教育、幼稚教育發展研究中心）、信眾教育（都市佛學院、勝鬘書院、佛光山人間大學/社會大學、人間大學網路教學平台。

【慈善院（佛光山慈悲社會福利基金會）】：行政管理部、海外服務處（亞洲慈善服務處、歐洲慈善服務處、非洲慈善服務處、大洋洲慈善服務處、美洲慈善服務處）、國內服務處（南區辦事處、中區辦事處、北區辦事處）、事業單位暨服務項目（蘭陽仁愛之家、大慈育幼院、大慈育成中心、佛光聯合門診、雲水醫療隊、護智中心、佛光精舍、二手輔具中心）。

【佛光山文教基金會】：佛教學術會議、委託資助研究、佛教教育文化發展、弘法訪問講學、教育事業獎助、學校教育機構籌設、生命教育推廣、書刊專著出版、人間音緣策劃、公益文教活動、終身學習推廣、雲水書坊—行動圖書館。

【佛光淨土文教基金會】：行政管理部、工務部。

【人間文教基金會】：行政策劃處、文化推廣處、獎助學金處、財務處。

【佛光山電視弘法基金會】：人間電視股份有限公司、佛光山電視中心、全國廣播股份有限公司、如是我聞文化股份有限公司。

【佛光山宗務發展策進委員會】

【佛光大藏經編修委員會】：編藏處（佛光山電子大藏經、唯識藏、本緣藏、聲聞藏）。

【國際佛光會發展委員會（世界總會）】：各國地區協會（亞洲各國、南美洲各國、美洲各國、歐洲各國、非洲各國、大洋洲各國）、團體會員、佛光青年團總團部、佛光童軍團總團部、佛光山國際翻譯中心、總督導委員會、檀講師委員會、各洲聯誼會（東北亞聯誼會、東南亞聯誼會、美東聯誼會、美西聯誼會、南美洲聯誼會、歐洲聯誼會、大洋洲聯誼會、非洲聯誼會）、金剛聯誼會、佛光婦女聯誼會、佛光獎學基金會、社會慈善委員會。

【佛光山佛陀紀念館】：財務、人事室、展覽處、劇場受理處、典藏處、教育推廣處、經管處、知客處、法務處、文創行銷處。

【國際佛教促進會】：行政組、歐洲組、美洲組、韓國組、南亞組、供稿組、翻譯組。

【佛光山功德主總會】

【佛光山修持中心】：禪淨法堂（禪講師研究院、信眾禪堂、禪學堂—男眾 / 女眾）、淨業林（淨學堂）、抄經堂、福慧家園。

【人間福報社】：人間福報社股份有限公司、福報文化股份有限公司、財團法人中華生活推廣協會。

【佛光緣美術館】：台灣（佛光緣美術館：宜蘭館、台北館、台中館、彰化館、台南館、高雄館、屏東館、總館、佛光山寶藏館、佛光山佛陀紀念館展廳）、海外（佛光緣美術館：西來館、巴黎館、南天館、墨爾本館、紐西蘭二館、紐西蘭館、東禪館、馬尼拉館、香港館、中國宜興大覺寺美術館、嘉應會館美術館）、人事、諮詢委員。

另有三個獨立單位不屬於佛光山行政組織系統：

【本山開山寮】:法堂書記一室、法堂書記二室、傳燈樓研究室、傳燈會。

【公益信託星雲大師教育基金】

【三好體育協會】[35]

個別建立上述任一組織、推動某一特定事務都不特別困難，但是，這麼多制度組織，卻能有效運作如同單一單位，發揮團隊合作、達到整合目的，這是相當不容易之事。傳統華人社會，「合作」是相當困難的事，人多口雜，往往人一多就彼此牽制，什麼事都做不好，而佛光山這麼龐大的事業體居然能運作無礙，有效整合，這可說是千百年來的奇蹟。

這是星雲大師個人的魅力使然嗎？當然是，星雲大師以其卓越領導力，帶動了佛光山教團以及社會大眾，共同為推動佛陀在現實社會中的事業而努力。但是，這樣的現象是一時的還是一世的？可否永續經營？其實個人能力總有極限，只有組織和制度可長可久，組織推動初期當然是星雲大師個人的意志和魅力，然而，一旦制度化後，就成為客觀的框架，可以長期持續推展。這時，延續的力量源於以佛陀本懷推動人間志業的宏願。星雲大師的志業透過佛光山教團，50 多年來的努力，開創了不可思議的人間志業。這雖然是星雲大師願力的展現，也是佛陀教法的展現，更是佛光山集體領導的成果。學愚在綜述佛光山教團成就時指出：

> 人間喜樂、大眾融和、藝文教化、菩薩發心、慈悲根本、方便行事、國際共對、普世平等是佛光宗的性質；提倡人間佛教，建設佛光淨土，建設四眾教團，促進普世和慈是佛光宗的目標。佛光山的宗風是八宗兼弘、四大宗旨、十大性格、四大信條、順序進級、信徒共修、人盡其才、人間佛教、人事調動、佛化家庭、財務公開、依法不依人，並進而奉行實踐。集體創作、制度領導、

35. 妙開法師主編：《佛光山——我們的報告 2013》，摺頁。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

> 非佛不作、唯法是依是佛光宗的組織法。在此組織制度的框架內，佛光僧團和佛光教團，猶如人之雙臂、鳥之兩翼，相輔相成，傳播佛法與世間。佛光山僧眾包括比丘比丘尼、沙彌沙彌尼、師姑；佛光會教團包括在家男女二眾弟子。星雲大師說：「佛光山是出家僧團，佛光會是在家教團，兩者平行發展，相輔相成，共同肩負教化眾生的責任。佛光山是佛光會的團體會員，全力支援佛光會舉辦活動；佛光會則是佛光山的當然護法，全力護持佛光山的各項弘法事業。」僧團主內、教團護外，分工合作，同啟佛光。佛光教團主要從事行政及社會活動等方面的工作，佛光僧團則主持法務及教務，以寺院為主。在佛光宗的組織模式中，出家眾主持寺廟道場為經，在家眾參與的佛光會為緯，緊密交錯，鋪展出佛教國際化、生活化的版圖。[36]

紅塵是為道場，人間即為淨土，有佛法就有辦法，星雲大師身體力行，帶領佛光山僧俗二眾開創出人間佛教的志業。

三、結論

諾貝爾和平獎得主尤努斯（Muhammad Yunus），在 1974 年孟加拉大饑荒時投身到反貧困事業，他發現，只要能提供很小額度貸款給窮人，就能顯著改善他們的存在條件，但是，在資本主義經濟原則下，窮人常因沒有擔保無法貸得小額資金而陷入經濟困頓。尤努斯因而在 1974 成立 Tebhaga Khamar 合作社，並實驗提供小額貸款給窮人。他的第一筆貸款只有 27 美元，貸給 42 戶人家，區區 27 美元就實質改善了 42 個家庭的生活，讓他深信「有錢有抵押的有錢人可以透過借貸賺錢，窮困沒抵押品的窮人永遠無法翻身」

36. 學愚：《人間佛教——星雲大師如是說，如是行》，頁 542。

這種金融資本主義原則，是窮人無法脫離困境的最主要原因。他積極奔走下，1983 年於孟加拉成立了專門提供窮人小額貸款的「鄉村銀行」（Grameen Bank）。鄉村銀行獨特的「五人小組、中心會議、社區議題」等模式，能夠有效擴展社會底層婦女的社會網絡，培育社會資本，並通過利用金融工具，讓他們更具經濟上的競爭力。2006 年為表彰「他們從社會底層推動經濟和社會發展的努力」，尤努斯與鄉村銀行共同獲得諾貝爾和平獎。時至今日，鄉村銀行在孟加拉已向 860 萬鄉村婦女提供金融服務，貸款總額高達 171 億美元，已經形成 130 萬個小組、14 萬個中心、2379 個支行，有效地改善了當地民眾的生活。這套模式被複製到美國、印度、墨西哥等全球 40 多個國家地區，被證實為一種能夠消除貧困的方式。[37]

鄉村銀行的運作原則包括：1. 銀行應該到民眾中去，與民眾融成一體，才能讓窮人不怕到銀行借款；2. 借款利率要遠低於高利貸者，但略高於傳統銀行，才能有效防止富裕者套貸；3. 還款模式為整借零還、按週還貸；4. 家庭住房即工廠，以家庭為基礎的生產才能降低成本，同時照顧家庭；5. 如能消除鄉村的苦難，就能減輕使窮苦人四處奔波湧入城市的壓力；6. 鄉村銀行不僅僅是借錢給窮人，這家銀行還由這些借貸的窮人所擁有。[38]

尤努斯認為，施捨並不是解決貧窮的辦法，每個人都有無窮的能量，貧窮並不是由窮人所創造出來的，只要給窮人機會，他們就會創造奇蹟。現有資本主義體制只提供資金並不教導如何營運，阻礙了窮人改變命運的可能。只要提供窮人所需的資金及技術，就能有效改善貧窮問題。「創造一個沒有貧窮的世界」就成為尤努斯努力的志業。

37. 參見〈穆罕默德．尤納斯〉，《維基百科》，https://zh.wikipedia.org/zh-tw/穆罕默德．尤納斯。

38. 參見〈格萊瑨銀行〉，《MBA 智庫百科》，http://wiki.mbalib.com/wiki/格萊瑨銀行。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

鄉村銀行顛覆傳統銀行的運作模式，卻也仍然可以獲利。在開辦的第三年起就已經能夠獲利，證明「人權、正義」等社會價值，可以成為企業經營的理念。尤努斯認為一個組織不一定非要在資本主義及非營利組織之間選擇，「社會事業」（Social Business）可以積極推動公益事業，也可以積極營利，可以是很好的選擇。比起資本主義模式，社會事業可以聚焦在價值與人權；比起非營利組織，社會事業可以更有效率，營利又兼具公益目標，提供一條新的解決方案。

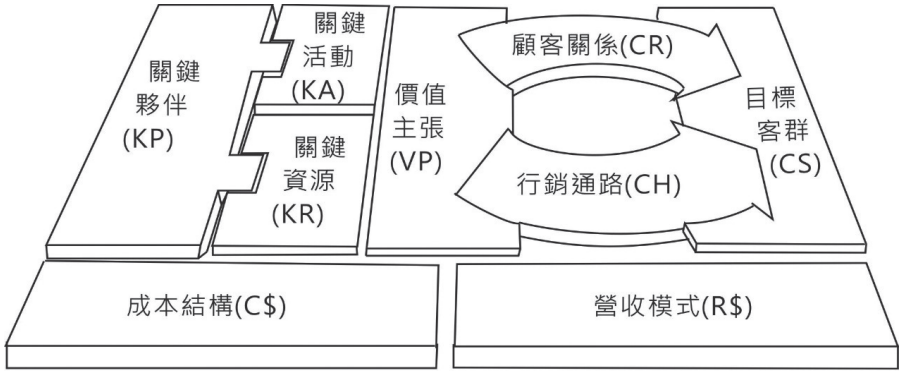
面對這麼大的事業體，我們要如何評斷尤努斯「鄉村銀行」的營運模式呢？一般用來分析創業或是企業營運模式，最簡單且有效的方式是採用 Osterwalder 的「商業九宮格」（Business Model Canvas），以九個彼此相關但又著重不同向度的商業模組，來討論特定企業的營運模式：[39]

商業九宮格向度	內　　容
價值主張 Value Proposition, VP	創業管理架構、創業精神 產品或服務 vs 消費者需求價值
目標客群 Target Customer Segments, CS	資源與能力、市場區隔與目標群眾、創造顧客共通性價值
行銷通路 Channels, CH	資源基礎分析。是行銷？還是促銷？品牌建立與行銷通路（含策略）
顧客關係 Customer Relationships, CR	顧客價值分析、CRM 系統與內容、創造顧客忠誠度（含實務案例）
關鍵夥伴 Key Partners, KP	創業市場進入策略、企業策略聯盟與戰鬥力贏家與輸家（策略聯盟的故事）

39. 詳見奧斯瓦爾德（Alexander Osterwalder）等：《獲利世代——自己動手，畫出你的商業模式》，台北：早安財經，2012 年。

商業九宮格向度	內　　容
關鍵活動 Key Activities, KA	創新營運模式、企業既有模式成功的原因、創新改革與創新營運典範
關鍵資源 Key Resources, KR	需求與創業契機、築夢與創業輔導資源、關鍵資源與創業陷阱
成本結構 Cost Structure, C$	運作商業模式成本、資產基礎評價、新創企業的財務基礎
營收模式 Revenue Streams, R$	創業計畫書、網路創業家、創造財富新模式

我們也可以將上述內容畫成下圖，更易於了解九宮格不同向度之間的關係：



依此框架，我們可以將尤努斯「鄉村銀行」的營運模式填入九宮格中（如下表）。如此，就很容易見出鄉村銀行的營運模式，有效掌握其營運特色，不論要學習或是檢討，都有一個簡單且清晰的分析架構可以供參考。

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

<table>
<tr><td rowspan="2">關鍵合作夥伴
860 萬鄉村婦女、40 多個國家地區</td><td>關鍵活動
還款模式為整借零還、按週還貸</td><td rowspan="2">價值主張
人權、正義，給窮人機會，創造一個沒有貧窮的世界</td><td>顧客關係
走進民眾與民眾融成一體；銀行由借貸的窮人所擁有</td><td rowspan="2">目標客群
860 萬社會底層鄉村婦女</td></tr>
<tr><td>關鍵資源
五人小組、中心會議、社區議題</td><td>行銷通路
130 萬小組、14 萬個中心、2379 個支行</td></tr>
<tr><td colspan="3">成本結構
以家庭為基礎的生產以降低成本同時照顧家庭
員工能夠得到市場上相當水準的工資</td><td colspan="2">收益流
金融服務，借款利率要遠低於高利貸但略高於傳統銀行
在財務與經濟上能夠永續經營
利潤只會用在業務的擴張或營運的改善</td></tr>
</table>

商業營運模式圖是一個簡單且清晰的分析框架，不但可以用在商營利事業，也可以用來分析非營利組織的營運模式。這九個向度，最重要且最應仔細思索的項目為「價值主張」，價值主張是一個組織可長可久持續營運的核心價值。當然，組織發展可能會因時空條件而改變價值主張，但評斷每個組織存在的意義，就在於其價值主張。有了具體且深具意義的價值主張後，第二重要的項目是「目標客群」，因為不同的價值主張會篩選出不同目標客群，而針對不同目標客群，其他七個不同向度就會採取完全不同的因應策略。

尤努斯「鄉村銀行」組織雖然龐大、活動雖然複雜，但價值主張相當清楚，就在於希望真正解決貧窮的問題，而其目標客群也就是孟加拉 860 萬社會底層鄉村婦女。有了清楚的價值主張和目標客群，其他商業活動及營運模式，就比較容易掌握有效且可行方案。那麼，星雲大師的佛光山事業體，其營運模式為何？可不可以也類似上述尤努斯「鄉村銀行」模式，畫出簡單且

清楚的營運模式圖？

星雲大師佛光山事業體的價值主張可以用「在人間建立佛陀的事業」來說明，我們很容易標示出佛光山的價值主張，即讓佛法走入人間，讓人間透過佛法得到提升。但是，接著要說明所對應的「目標客群」時，就沒有那麼容易了。看起來好像所有人都是人間佛教的目標客群，但又好像應該清楚且具體地界定出特定的目標客群，如此才能有效地刻劃出其他相關的營運模式向度。

事實上要達成「在人間建立佛陀的事業」，必須面對不同層面的需求及特性，而有不同具體作法。前引大師關於「從善如流」的說法可以見出，只要信徒有需求，符合「在人間建立佛陀的事業」的價值，星雲大師就想辦法來推動。大千世界、芸芸眾生，面對不同需求，就是面對不同目標客群，只要能清楚認識到特定需求，就容易界定出特定範圍的目標客群。而為了滿足不同目標客群的需求，必須建立特定的組織，以利有效推動。因此，前引佛光山宗委會轄下的各不同事業體或組織，都是為了有效面對不同目標客群的特定需求，而建立出來的正式組織。唯有清楚地將不同的有效需求標定出來，劃分出不同事物的目標客群，才能針對所有商業模式中相應的向度，建構出具體、有效的營運模式出來。

因此，我們無法畫出「單獨一張」佛光山事業體的營運模式圖，而應該是針對不同事業或是不同組織，單獨畫出個別的營運模式圖來。佛光山事業體並非為設立組織而設組織，而是為有效滿足佛法在人世間開展所需，而有的制度性安排。不同組織或是不同需求，都能針對不同的目標客群而規劃出獨自的營運模式架構圖。正因如此，滿足了特定需求後，又會創生出新的需求，因此就會形塑出新的目標客群，為了與既有組織的功能加以區分，同時又要發揮效率，因此就會增生新的組織以滿足新的功能。佛光山事業體也因

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

此不斷地增添、擴大，落實在人間推動佛陀志業的目標。

但是，星雲大師對佛光山事業體如何有效推動「在人間建立佛陀的事業」，是有清楚想法與藍圖的。自開創佛光山，星雲大師就已確立「以文化弘揚佛法，以教育培養人才，以慈善福利社會，以共修淨化人心」四大宗旨，目標是將佛光山教團建設成制度化、生活化、現代化、大眾化、統一化、藝文化、事業化、國際化、人間化、未來化的組織。佛光山人間佛教事業就是環繞這四大宗旨開展的：

以文化弘揚佛法：佛光山的文化事業有編藏處、佛光文化事業公司、佛光書局、佛教文物流通處、佛光緣美術館、香海文化事業公司、如是我聞文化公司、人間福報、人間衛視、普門學報等，透過編印藏經，出版各類圖書、發行報紙雜誌、提供書畫、錄影（音）帶、唱片、影（音）光碟等，肩負起為大眾傳播法音的責任。

以教育培養人才：佛光山的教育大業一共分為「僧伽教育」及「社會教育」兩個支脈，僧伽教育的代表學校為佛光山叢林學院，而社會教育則分為多個階段：普門中學、均頭國中小、南華大學、佛光大學以及美國洛杉磯的西來大學，也有幼稚園。為了辦教育，佛光大學前十年免收學費，但不因此而學生素質低落，佛光大學是教育部評鑑的最好大學之一。

以慈善福利社會：佛光山的社會及醫療事業包括了為偏遠地區居民服務的巡迴式義診、老人公寓、急難救助、佛光聯合診所、雲水醫院、每年冬天為需要的人提供禦寒衣物及食物補給。他們也藉著創建育幼院、提倡保育、並且為往生者規劃公墓，為社會貢獻心力。並於世界各地偏遠地區興建佛光康寧醫院。

> **以共修淨化人心**：在共修方面，聖路易禪淨中心定期舉辦各類型共修法會如誦經、懺法、禪修和八關齋戒等。[40]

有別於一般宗教教團，除了自我修行外，會將慈善事業當成最重要的社會參與活動；佛光山雖然也有許多慈善事業，但並未把慈善當成人間佛教最重要的工作。星雲大師指出：

> 慈善人人能做，並非佛教的專業，所以佛光山以隨喜而做：文教淨化人心，並非人人能做，但這是佛教的根本，是究竟解救人心的慈善事業，所以佛光山以文教為弘法的根本。[41]

他認為，「慈善」如果造成人們的懶惰、依賴，就非善念之福，因此慈善是救急不救窮，真正的慈悲是要能從根本解決民眾的問題。在他看來，「文教比慈善有根，慈善心容易發，慈善工作容易做，但般若心就不容易發了，般若文化的事業又更不容易做了」。而「文化有長遠性、普遍性，法的成就是一切成就之最」。[42] 因此，「佛光山的慈善事業不同於一般的慈善事業……不僅樹立教育、文化、正見、修持、智慧的形象，還要發揚宗教的精神，宣揚教義，用佛法解決人們的究竟煩惱。可以說，佛光山的慈善不光是慈善的工作，更是文教的工作，我們以慈善拯濟眾生色身，而以教育改變人生，根除煩惱」。[43]

40.〈佛光山以四大宗旨致力於人間佛教〉，http://www.scanews.com/2009/07/s987/98715/

41.滿義法師：《星雲模式的人間佛教》，頁 278。

42.〈星雲日記 2．創造全面的人生．一念之間（1989/11/16–11/30）〉, http://www.3fo.org/article/article.jsp?index=9&item=61&bookid=2c907d49464ad31c01467416595800 65&ch=2&se=3&f=1

43.星雲大師：〈佛光山的慈善事業（自序）〉，收入《二○○三年慈善專刊》，2002年。 http://www.masterhsingyun.org/article/article.jsp?index=93&item=208&bookid=2c907d4948f4413501492afe8594000d&ch=1&se=94&f=1

佛光山 人間佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

文化是佛法推動的根本，但是，要做的事太多，佛光普照三千界，法水長流五大洲，大師主張：「佛法不管怎麼好，都要能隨順社會大眾的需要，如此才有價值。」「我想要辦的事業太多，來不及進行，實在是『心有餘而力不足』，需要有『以師心為己心，以師志為己志』的徒眾來發心，這些理想才能逐一實現。」[44] 因此，教育是將星雲大師志業轉換為大眾志業最重要的工作。佛光山教團以文化為本，重視人才培養，又透過共修來淨化人心，最後完成慈悲事業、造福社會。

於是，為了開展佛陀在人間的志業，人間佛教無論在理論、組織建構、實踐活動上，都展開了龐大的工程。星雲大師憑著過人的毅力與卓越領導力，不斷有創意，不斷有新設計，逐步完善佛光教團的人間志業。

覺培法師表示，星雲大師一直不斷「創新」，但是，「創新」不是標榜跟過去不同，而是「除弊」，尤其是當組織發展到一定階段產生僵化現象時，佛教就需要有創新發展，才不致失去靈魂。[45] 換言之，「創新」是一種除病不除法的工作，是原本就該做的事，也是佛陀教化下應有的人間社會。星雲大師所有創新，都是回歸佛陀本懷，所以他常常告訴佛光山弟子：

> 能認識我釋星雲並沒什麼了不起，能夠體會我所創建的佛光山的風格、宗旨、目標，那才是真正的認識我的人！[46]

44. 星雲大師：〈《佛光學》序——我對人間佛教的思想理念〉，1997 年， http://www.masterhsingyun.org/article/article.jsp?index=62&item=208&bookid=2c907d4948f4413501492afe8594000d&ch=1&se=63&f=1
45. 陳璿宇：〈佛光山宗委覺培法師 暢談佛教創新與制度領導〉，2013 年 3 月 11 日， http://www.lnanews.com/news/ws/ 佛光山宗委覺培法師 暢談佛教創新與制度領導 .html
46. 星雲大師：〈四個問號〉，2011 年，http://big5.xuefo.net/nr/article8/78426.html

人間佛教是希望人人在現世中不要有是非，
不要相互殘害，而要彼此尊重、諒解。
如果我們的社會能夠安和樂利，
從物質上、精神上都能得到和諧，
那麼西方極樂世界就在人間，
人間就是極樂淨土了。

～《人間佛教語錄》