



姚仁祿

現任／大愛電視台總監

大愛中見創意，創意中見大愛

本文將分成二部分，第一部分的主題就是大愛中見創意，創意中見大愛，一方面講創意，一方面講大愛；第二部分，則先討論定義，再來講意義，就是為什麼要做這件事情。第一部分的創意和大愛這二塊的交集，什麼是創意，創意到底是一個什麼樣子的東西？

創意的信心建立

以我個人的經歷來講，像我這種別的本事沒有，大概從年紀很小的時候就開始學做設計，學做設計的原因是在建中念書的時候，因為我只會打橄欖球，其他就只會畫畫，物理考得不好，數學成績也不好，這種人想要去做別的大概也做不成，所以就去學建築。在念建築的時候遇到一位很好的老師，姓名為漢寶德，漢老師的確對我是非常重要，他是建築學界中著名的人物，只是沒有機會讓他親自教過，漢寶德老師在大學的時候，一開始並沒有教我，不過整個大學受到他的影響很大。三十多年前我還在念大學的時候，漢老師也很年輕，剛剛從耶魯大學拿了博士回來，非常想在台灣的建築界做出不一樣的事情，當時漢老師是東海大學建築系的系主任。而為什麼我會去念東海大學建築系，因為坦白說我對於讀書的方法是很有意見，所以我在念高中二年級的時候，就決心要去念建築。念建

築可以填的系沒幾個，但是我又要挑學校，我挑選學校簡單說不是挑老師好或是什麼，而是挑校園漂亮。比如去餐廳的時候，我不是挑菜好還是怎麼樣，而是挑餐廳漂亮。所以我那時覺得東海大學在多年前非常好看，校園的房子很少且校園寬廣，在一個山坡上可以看到台中，更重要的是教堂由非建築人士設計的，甚至整個校園是非建築人士做設計規劃(sign plan)，再加上那時候的建築界非常有名的陳其寬建築師，他也是一名畫家。陳其寬以國畫的方法畫了一張校園的圖，畫了一張素描(sketch)，整張素描(sketch)是黑白的，畫的中間有一座教堂，在相思林中心有好多中國唐朝的房子。我覺得能在這樣的學校環境讀書不錯，那時我就填東海大學建築系為第一志願，第二志願就沒填了。在我考試的時候，我的父親看到我的志願表，父親說：「那你考不上怎麼辦？」我說：「考不上？對喔，的確要想一想。」所以我就把那時前一年分數最低學校的一個系，填成第二志願，心想說這樣總考得上吧，我運氣還不錯考上第一志願。那時把建築系當第一志願的人大概很少，因此就這樣考上。也因為很有誠意吧，就遇到很好的老師。我常想如果不是碰到漢老師，可能我的成績就很麻煩了。能遇到一些真正能收服我的人，才不會讓我這麼麻煩。真的是運氣好，照我們現在的講法叫做福報很大，能被漢寶德恩師教到。

為什麼講創意要提到這些呢？我想用幾個漢先生的例子來讓大家了解。創意是非常需要有信心、需要挑戰、需要知識、

更需要智慧，但是最重要的第一個條件，就是要非常有信心。沒有信心的人，要去做任何創意的工作是做不到的。我為什麼在東海大學的時候，一直經過這麼多年，還是非常感恩漢寶德老師，因為漢老師在那時有幾個故事讓我記憶猶新。例如，有一次我大學三年級時做了一個設計，三年級的設計並不是漢老師教導，他是教我們四年級或五年級。我們那時候被要求設計的題目是在山坡上設計教職員單身宿舍，而那時所受的都是很科學的訓練。比如說，一天要有多少陽光照進建築物，就一定要把房子對著南邊，對著南邊是可以得到最多的太陽；窗戶大概開到多大，就會有多大陽光的量，這是一定的道理。我們從大馬路進來，怎麼樣到達每一棟房子皆有平均的長度，所以一般設計社區都是這樣。我們那時候唸書時最好的社區，就是美國的社區，而美國的平房社區大概都是以此概念，房子對到某個角度能得到最大的陽光，然後再控制馬路，讓每一戶到達主要道路的距離差不多…等等，那麼大家設計起來就差不多是如此。一個基地只要能分析得清楚，答案應該是差不多同一個樣子。只是當時很年輕，會質疑這樣有道理嗎？如果這樣有道理的話，為什麼我們心裡很喜歡的希臘海邊的房子不是長這樣子呢？為什麼使我們很喜歡的西班牙山上之建築、那些房子不是長這樣子呢？所以心裡充滿了懷疑，為什麼我們被教去做一個合理的分析以後，這房子就長得變成大家想的都一樣，不會有別的想法跑出來嗎？我就是對這點頗質疑？總得要有一個答案，那時候我膽子比較大，而且也一直在尋求答案，可能腦筋

也不夠好，所以我就做了一堆很漂亮的小房子模型，很漂亮的意思是說，這個房子我不管方向是向東、向南，還是向西或是向北，我做成一個個小模型。把大的基地模型做好了以後，在交圖的前一天我考慮了很久實在做不下去，因為如果我做下去就會做的跟大家一樣。我就在那邊一直等，等要交圖的前一天，其實不是當天才想到這個辦法，只是那時才勇敢的決定這麼做，我把房子模型對著空中就這麼一丟，然後掉下來，看它掉在哪裡我就黏在哪裡，黏好之後我就畫馬路，去連到每一家。所以有的是在馬路的很後面，就是要走很長，有的直接在大馬路旁邊走很短，大家可用想像。在評圖的時候，建築系那時都請各個大學的老師，還有建築師事務所比較有名的建築師來評圖。當然我是被罵了一頓，訓斥沒腦袋，分析不合理等等，反正就是不對。我並沒有覺得很難過，只是奇怪，為什麼這些人看到一張臉也不是長得太笨的人這樣做法，他們不願意跟他討論一下說：「你為什麼這樣做啊！」他們完全沒有興趣，只是說這個不對，三分鐘我就被趕下來了，沒得討論。我就把東西收拾妥。那時我們的系館是在一棟很長的房子裡面，我記得評完圖大概差不多太陽快下山了，太陽從我的右邊曬進來，曬在桌子上，我把模型也放在桌子上，我站在那邊看且納悶，他們為什麼都不願意討論這些事情呢？我正在思考這個問題時，聽到後面有腳步聲，腳步聲逼近聽到一個人開口講話，他說：「姚仁祿，你不用擔心，他們不懂你在想什麼。」說完就走了，我一回頭看是漢老師，他沒有停下來講別的話。但是

這對於一個二十出頭大學三年級的學生，以第一志願去考建築系，當然期待以後可以成為一位所謂比較了不起的設計家，在那段不到十幾秒的談話對我而言是很要緊的，因為他代表原來這件事情是可以這樣做的，他沒有鼓勵我去綁白布條。但這個故事對於創意這件事情，我覺得很重要，那就是對於信心的建立，我也覺得是一個要緊的過程。我期待很多教創意的老師能夠用這樣的一種想法，去激發學生真正創意的信心，老師可能沒有辦法教會學生技術，甚至沒有辦法給學生能力。因為我到現在還是認為創意這是一種天賦，沒辦法後天學習來的，但是也有可能天賦被壓制出不來。我想還是有很重要的一點，就像是一顆種子在地底下等待發芽，陽光、水、養分、耕作都很重要，老師大概就是做這種事吧！同樣的道理，在一個機構裡面主管大概也是做這種事。所以我想創意這點，以我當年大學三年級時的這個故事，可以提供給大家一點點聯想。

另外還有一個故事，也許對於現在從事教育的人，也可以有一點點思考。在我念書的時候是一九七幾年，那現在是二〇〇三年，所以不要用二〇〇三年的標準去判斷一九七幾年的事情。我還記得有一次美術課，我的老師是莊喆，莊喆老師他現在住在紐約，所謂的中國現代化，他是台灣現代化的幾位創始人之一。他當時在建築系裡教美術，有一次莊喆老師告訴我們要做一個建築物，去展現一個東西的型，尤其是它真正的型，沒有經過裝飾的型，他出了一個非常抽象的題目，很多同學都

頗痛苦，一下畫這個，一下畫那個。我還是我所謂的不服氣吧，我就想「型」要怎麼做，才能夠讓人嚇一跳呢？記得那時候我一個月需要花用五百元，都是跟我父親拿的，我居然用了其中的三百元，跑到台中的街上去買了一匹布，是好大的一匹布。東海大學有一間很漂亮的小郵局，那個郵局是一個小小的房子，大家都會到那裡去拿信和寄信，郵局旁邊是一個很漂亮的廣場，廣場旁邊都是樹，我就選中了其中一棵很漂亮的樹，用白布把它綁起來，很像受傷綁起來，因為我覺得人受傷綁起來的時候，比較看得出來它的頭型，因為它沒有頭我就把那棵樹捆起來，然後捆在樹幹，又捆到那間郵局，我於是把郵局整個捆起來，像受傷一樣。第二天我就和莊老師說做好了，作品在那裡，我還拍了一些照片，教官也來了，因為大家都沒有辦法進郵局，所以教官就說：「拆掉拆掉！」我就說：「好，等我拍完照片就拆掉。」我就趕緊拍一些照片隨即拆掉，莊先生他也覺得這是一個不錯的想法。這是很簡單的故事，也沒有什麼了不起的過程，只是我想要表達的是，我們那個學校它讓思想還沒有成熟的學子，有這樣表現的機會。我沒有被記過，頂多在教官的眼中覺得，這個人稍稍有點怪異而已。就是這樣的一個過程，「創意」本來就是很多的實驗做出來的，以上是其中的兩個故事，是我在受教育時期比較難忘的一些過程。我覺得這種創意，可以培養出自信，我想那個是很重要的。

創意的方法論

不過創意除了培養自信以外，還有另外一個是知識，或是方法。前文提及漢寶德先生，他看起來像是一位Free Boy，就是很自由、自由派的人，可是他在教書的另外一方面，他看起來即是非常獨裁的，他簡直是以一個非常獨裁的方法在告訴學生，設計是不可以憑空想像的。所以任何人只要講是想像出來一個東西，這樣子很美的話，卻沒有辦法找到一個他所謂解決問題的方法，那麼他幾乎是要打零分。漢寶德先生一直非常強調創意本身是有Methodology(方法論)，亦即是說有方法的，也就是說在方法學上面必須要有一條路，是從找到問題到解決問題的過程。對於此漢寶德先生非常堅持，對還是不對，見仁見智，因為這是一個哲學問題。這是我當時所受的訓練，是在哲學的層次裡面去找到這個方向，說創意不能憑空想像，不是憑感覺而是憑推理，這在建築上尤其是適當的，它是一個推理的過程。所以當我們要著手做一個設計的時候，漢先生絕對不談是做什麼設計，他也不看我們的圖，什麼東西都不看，他永遠都只問我們說：「你想解決什麼問題？」如果說不出問題他就不和我們談，他和學生坐一個小時以後他就走了。他覺得學生沒有問題嘛，沒有問題為什麼要做設計，這是他一直強調的：「沒有問題也就沒有設計。」從某個角度來看，漢先生也影響我現在做大愛電視台的節目判斷，我常常向同仁說：「你做這個節目是想做什麼？」如果他只是講說：「因為節目表上有這個節目，我是被安排做這個的製作人，所以我做這個節目。」

其實我當然沒有漢先生這麼古怪，不過我會在心裡覺得：「好可惜喔，因為他根本不知道他在做什麼。」我會去引導人家，希望他真正的去了解他在做什麼。但是我也必須很坦白地講，大部分的人都不曉得自己在做什麼，或是他在做什麼的那件事情；跟別人有什麼關係，也不是那麼了解。所以「創意」就是要了解自己在做什麼，它必須要是解決問題的過程，這個事情對我來講是重要的，這是我在大學時期被教得非常清楚的一套哲學。到後來我發現有很多設計做得很好的人，都是在談 **Design is a problem solving process** (設計是一個解決問題的過程)，確實是這樣子的。所以我想創意除了有自信以外，還要有一套方法，那有方法就是要有目的，有目的才會有答案，從目的到答案的過程叫做方法。當然本文不會去談方法，不過我想這是我的第二個淺見。

創意的典範

第三個我覺得「創意」這件事情需要有典範。我在念大學的時候，東海大學建築系幾乎都被默默地引導，去把我們的典範變成是世界一流的建築師。我後來想想，的確，好險！我們那時候的教授都這樣做，他們不是世界一流的建築師，但是他不會把典範變成是他自己，他不會叫學生學老師，老師會叫學生去學世界上剩下兩、三位的那種人。老師把設計的標準做到那種高標準，然後讓學生去追求的是那個標準，所以如果我們說要抄設計，我們很少去抄老師的設計。因為老師常和我們說

他的設計沒什麼了不起，老師要我們去抄的設計是世界上一流的設計，所以是一個典範的建立。這個典範建立的過程，我覺得很重要。那時候我記得最清楚的是我剛提到的莊喆老師。莊老師在我們上美術課的第一堂中間，他放了畢卡索的畫給我們看，也放了塞尚的畫給我們欣賞。塞尚是後期印象派的創始人，他在後期的畫作幾乎已經看起來就像隨便畫畫的，畢卡索更是不容易，不過他也是愛怎麼畫就怎麼畫。但是我還一直很清楚記得，莊先生在第一堂美術課的時候，他放了這兩位畢卡索和塞尚的畫給我們看，之後他告訴我們一件事情。他放畢卡索的sketch (素描)，畢卡索的素描是非常好，好到他幾乎可以臨摹一樣東西就像真的一樣，塞尚也是一樣。也就是說當你要如此自由發揮得像畢卡索一樣的時候，本身的基本功夫要非常好，才有辦法到達那種出神入化的境界。那是當時我們正開始想要有創意的一群年輕人，被美術老師教的第一件事情，他告訴我們說：「你們必須要先學會基本功夫，最後才有那個機會，你們要像畢卡索那樣，很好，我很鼓勵你們，但是必須要sketch(素描)畫得相當的好，如果你們的sketch(素描)畫得沒有像他那麼好，卻想要變成畢卡索，大概那幅畫就會變成垃圾，因為他的畫也被當垃圾，實在是隨便你們愛怎麼說都可以，必須要有那些基本功，所以當推展出來的時候，才有一條路可以走。」我也覺得這句話是非常重要的，因此創意的第三個我想跟大家分享的，也就是從第一個信心，第二個有方法，到第三個是要有基本功夫。很可惜我現在自己看我們的電視台，大概

看出我們現在的教育，也許可以在學校裡學的東西太多，所以真正有哪些功夫是學得很紮實的，恐怕是稍嫌少了點。所以我想基本功夫的部分，可能比較缺憾。

最後是所謂創意裡面非常重要的一個迷思，當我們談到創意這件事情時，通常都在講「我」這個字。在我前幾年從事設計工作量很多時，我最近幾年仍在做設計，但是做得很少，在我投入慈濟把時間放在慈濟，讓我沒有時間去做設計之前，一年有三百六十五天，我一年做的設計大大小小加起來超過三百六十五件，亦即我幾乎是在一天要完成一件設計的情況下過日子，那當然不是一天完成的，是同時好幾件在做，所以一年要做超過三百多件的設計。我從事設計工作多年，我和客戶吵架的機會加起來不會超過兩次，而且兩次都是在很早期，我不去談那兩次是什麼原因了。不過我後來發現，很多朋友都在向我抱怨說，為什麼我的命那麼好，不會跟客人吵架，他們常常跟客人吵架，我就問他們吵架的原因？他們反應，因為客戶不尊重他們的設計，那我就繼續問為何不尊重他們的設計？大致的原因是，他覺得這個設計要這樣子表現才是對的，客人不欣賞他，不然就是不付他錢，或者他已經做好之後，叫他拆掉重做，大概都是這個原因。有的人想算了，好吧改就改吧，恨得要命；有的人就不肯改，因為他覺得人格不可受侮辱，總而言之不開心就是了。我聽懂其意，其實真正的創意有兩種，有一種是像建築設計一樣，是有服務對象的，有一種可能是沒有服

務對象。所以我們要做創意的時候，可能要先弄清楚我們到底是在做哪一種。

我以自己的故事來讓大家瞭解一下，我在大學二年級時在西門町的晶宮畫廊開過一個畫展，那個畫廊現在恐怕也早就不在了，當時在台灣算是不錯的畫廊，那時候有一本雜誌叫做大學雜誌，裡面登了一篇文章，說這位年輕的畫家以後會怎麼樣，很可惜他們在登那篇文章的時候並不知道，我在開畫展的第二天就決定不要做畫家了。因為我本來的想法是畢業以後，我的職業是畫家，後來第二天我就打消念頭，因為每一個來看畫展的人都說：「很好很好，你這個畫是什麼意思？」皆要我解釋給他們聽，我每次要想辦法解釋的時候，就覺得很不舒服，那時候才明白我畫畫是為了自己畫，我不是要畫來給誰看的。所以既然是為自己畫，我還要講半天，我所有畫畫的興致都不見了，我本來認為畫掛在牆上，然後大家看了各自高興就自行回家，還要我這樣解釋半天，那不是不對了嗎？後來我決定不畫給別人看，到現在我還是自己畫，但是從未拿給人家看過，因為畫畫自得其樂就好了。我的畫作就像是浴室裡的歌，唱給自己聽，絕對不唱給別人聽的意思一樣。但是我的建築、設計，或者是我們現在做的電視，那是要做給別人看的，不是僅做給自己高興的。所以那個部分如果分清楚了，大概就不容易吵架了。當然分清楚了以後，還是有分認真做與不認真做兩種，那我們當然都假設大家是認真做，但這不是本文的主題。

我們在談創意的時候，有一些做的讓自己很高興、很舒服，就像有人做菜是做給自己吃的，吃了很高興，至於別人吃了滋味如何，隨便！反正不賣錢沒有關係。就像我的弟弟他做菜做得很愉快，做得也不錯常常請人家吃飯，但是他要是去賣錢，就沒有那麼快樂了，所以他的創意在做菜的這個部分，是做給他自己高興的，且找一些人陪他歡喜。沒有人會在做菜的時候，先把一張菜單拿出來，像素描般一盤盤解釋給你聽，這一盤菜要這樣做，那一盤要那樣做，講了一堆故事以後，進入廚房許久都不出來，然後我們在那邊等到肚子餓得要命，若那開餐廳肯定麻煩。但是他就是喜歡做菜，那是他創意的一部分，他自己覺得很舒服。可是做建築就不能這樣，做建築若遲交了幾天，大家打電話打得乒乓響，可能也不會在那邊慢慢等說明。所以專業的創意，和自己拿來舒服的創意是不同的，但是兩者都需要非常用功去做。

剛剛談過信心，最後我還要談一件事情，我是讀天主教幼稚園，那所天主教的幼稚園有一個院子，旁邊有一個升旗台，再旁邊有一些樹。每天下課我都會在樹下，拿起一根樹枝或石頭在地上畫畫，旁邊會有很多同學圍觀看我在地上畫什麼，我邊畫還邊講故事給大家聽。記得有一次我在畫鐵路、火車，然後告訴大家這輛火車載著誰，要去哪裡，我正在邊畫邊講時，老師從旁邊走過，他就告訴我說：「你把剛剛畫的那些東西畫在紙上。」他就回去辦公室拿了一張紙，我就乖乖的把那個東

西畫在紙上。沒有想到過了一陣子登在國語日報上面，要曉得在地上亂畫，與登在國語日報上面是不一樣的，登在報紙上面會讓我覺得比較像是一個畫家，所以也是信心的一部分。以上是我個人在創意這件事情的一些基本的想法，我的想法並不代表絕對是對的，我只不過是在說明我個人在從事創意的時候，所受的教育背景。其實我一直強調說創意是要有信心輔助的，這一點我個人受用過很多次，所以我很期待不管是做教育的人或是其他行業的人，我覺得很重要，當然自己若是學生，也要設法鼓勵自己，想辦法讓自己建立信心，這都是我對於創意的一些淺見。

媒體的大愛

接下來是談「大愛」，「大愛」有兩個部分可以談，一個叫做媒體的大愛，就是我現在服務的「大愛電視台」，另外一個是比較哲學性的大愛，即不是只愛自己還愛別人，這樣兩個「大愛」的概念與創意多少都會扯得上關係，我就簡單的來說一下。先講媒體的大愛，前兩天我到台北市立圖書館參加政治大學的一個活動，政大的活動是台灣電視公司四十年台慶，他們辦了一系列的演講，其中有一場討論會，請我和大家談談電視的經營。我在那場討論會所講的，因為只有規定的短短六分鐘講電視台的經營，而僅六分鐘要怎麼講電視台的經營呢。後來我就以我們新聞部的作法，一件一分鐘，六件六分鐘，我只能講六件事，那我就當作是蓋房子般。

大愛電視台的蓋房子論

如果把電視台當一棟房子來蓋，是由哪些元素蓋起來的，這樣看倒是很簡單。大愛電視台的經營，基礎地基有兩層，柱子有四根，然後有一個屋頂。在開始講大愛電視台的基礎以前，如果這房子你覺得是破房子，大概興趣不大，但是如果說，最近大愛電視台的八點檔收視率，在AC Nelson（收視率調查公司）的數字上面看來，本台八點檔連續劇排在全台灣所有的頻道裡面是第五名，大家可能會覺得很奇怪，因為大愛電視台的AC Nelson調查從來不公佈，沒有必要去公佈是因為不需要賣廣告。但是我們買AC Nelson調查來做什麼呢？我們總是要有一個雷達，才會知道我們飛到哪裡去，免得飛去撞山都不知。所以我們每天都在看收視率，為什麼我在那場討論會上，這麼認真的以這個開場白開始，因為我發現在談話的時候，有許多電視台的經營者，在批評收視率，大概首先批評的是認為不準。我並不是幫AC Nelson說很準，而是指沒有不準到要被罵的程度。因為第一個是說如果變成打敗仗，電視台一定會罵收視率不準，這是人之常情。另外一個是我比較擔心的，就是大家都在談，因為從收視率看起來，大眾比較喜歡品質粗糙、品味低俗的節目，所以我們只好被迫做這樣的節目，這一點我覺得不太認同。如果我們有證據，當然可以說大愛的節目還是要做清流，我們要為社會著想。可是如果我們的收視率，以大愛台做的為數據，完全不編假的劇情，完全不去做一些奇奇怪怪可以提高收視率的方式，那觀眾對我們的評價是那

樣子的時候，就不能講觀眾很差。其實從某個角度來講，我覺得台灣的觀眾並不差，但是台灣的觀眾比較可憐，因為不太出聲，所以常常被罵了也就算了，反正大家想又不是罵我，又沒有寫某某某，所以無所謂，被罵罵就算了，但我覺得其實台灣的觀眾真的是不差。而我們的收視率達到第五名也是真的，我們不是天天在第五名，現在平均在八點檔的排名，大概是在八到十二之間。我們每天在比較兩個電視台，一個是HBO，另一個是公共電視。公共電視我們只比較週一到週五，因為週六和周日公共電視沒有戲劇，所以當然是輸給大愛電視台了。大愛電視台的戲劇有七天，但是週一到週五的時候，兩個電視台互有輸贏，不是大愛贏就是公視贏。假設我們只比這三個電視台，HBO贏我們的機會倒是不多，HBO的八點檔也不算太強，它的九點可能比較好。總而言之我們一直在比較這兩個電視台，原因是大家號稱所謂做得比較好的標準是那個樣子，另外一個是我們友善的對手「公共電視」，以前是我們的房東，我們常常互相比賽，都互有輸贏，但是我們有比較多的機會衝到類似像第五名這樣。其實我們曾衝到最前面的是第四名，也不太好意思講，因為第四名就表示有兩個無線電視台在我們後面。為什麼不去強調這個收視率，因為我們講這個沒有意義，重點是要去了解我們最主要的目的，是要講大愛電視台的二個基礎。

「非營利」基礎

其中一個基礎是叫做NPO的概念，Nonprofit of Organization(非營利組織)，肯定是二十一世紀的一個非常重要的經營概念，很可惜在台灣還沒有被認真的研究過。我在一九八五年左右，看過一本管理學之父Peter Drucker在一九八幾年時候所寫的書，書上的結論是：「在別的國家不清楚，但美國到了二〇一〇年左右，美國所有的雇主，最大的叫做NPO，它取代了私人企業、取代了政府成為最大的Employer，只是這個Employer不見得在付錢，因為大家都跑去免費替他做事。」這是一個非常重要的社會改變，也是大家生活哲學的改變，我們不能不加以理解也不能不加以研究。所以大愛電視台經營的基礎是NPO，當時電視台開始的時候，坦白說有很多人願意提供廣告，並不是沒有，一開始我們還沒有很高的收視率的時候，大家只是一片善心。大愛電視台當然也需要費用，所以大家提供廣告，那時候我覺得很慶幸的是，大愛電視台並沒有同意，大愛電視台到現在都非常堅持不做商業廣告。不做商業廣告的理由就要從我們房子的基礎第一層談起，也就是說電視台在一開始到現在，我相信到未來仍會堅持它經營的Business model（經營模式）是NPO，也就是非營利機構的經營方式，而不是營利機構的經營方式。為什麼大愛電視台要去做NPO的經營方式，而不從事商業電視台的經營模式，因為我們已經注意到，商業電視台的經營方式已經隨著二十世紀很多資本主義發展的機制，開始吃到苦頭了，這個苦頭不是賺不到錢，重點

是經營模式已開始影響到Content(內容)。世界上先進的國家並沒有認為NPO是不能夠去做商業經營，只是說做了商業經營之後的錢，不是分到個人身上而是給組織，還是有NPO的做法。我們為什麼不做商業經營，係因為此經營模式對我們來說是絕對會出問題的。所以大愛電視台整個建構的基礎，一開始就非常嚴謹，也持續堅持的站在一個NPO的Nonbusiness，亦即非營利也非商業的經營模式。而我們此種的經營方式資金來源有三種捐款，有一種叫做大愛之友，大愛之友的捐款大概平均每人每年的捐款額是三百元台幣，可以想像必定有很多人在捐三百元，如此積少成多，讓大愛電視台可以運作，以上是第一種捐款。第二種捐款比較特別一點，我們可以稱為Branding的捐款，即是品牌捐款。也就是說既然有很多人，期待到我們電視台做商業廣告，但我們不接受，就請他們提供我們的公共服務廣告，利用這樣方式來的金額不高，差不多二千萬到三千萬元之間，我們不希望把價格拉很高，而且也不希望家數很多，所以我們在品牌上面選擇大概在整個市場(Market)上面數一數二的品牌，跟大愛做品牌的連結，因此以品牌的連結做為我們的目標，而不是以收入多少做為我們的目標。所以我們不會為了錢的多寡去登一個公益廣告，因為品牌的連結對我們來講比較重要。

最後一種資金來源，可能是最有創意的做法。在台灣滿街上看到的垃圾，不管是空的寶特瓶、鐵皮罐頭、報紙，或是在

家裡頭看過的報紙或舊雜誌在哪裡？其實全世界都有很多資源回收的志工，慈濟在全台灣以紙類回收來說，佔台灣紙類回收的百分之二十五，也就是說如果一般使用的回收紙，紙的回收來源是台灣，然後拿去印一本書，大概有四分之一的頁數是慈濟的志工去回收來的，當然其他東西也有，何況在全世界都做。我曾到過馬來西亞和那裡的很多大學生去做資源回收，他們每兩個禮拜天就會到幾棟大樓去挨家挨戶敲門說：「叔叔、伯伯、孀孀、阿姨，我們是慈濟來回收舊報紙。」於是住戶就會把報紙或雜誌拿出來，或有的人要出門，就放在家門口，然後寫「給慈濟」志工就把它自動收走。馬來西亞的錢沒有捐回來給台灣，馬來西亞的錢就直接在當地使用。這些紙取回來不是丟掉，而是賣給回收紙張的人，收到這些錢在馬來西亞做的目的是要去支撐一個在檳城的洗腎中心。他們在檳城做資源回收，所回收得來的錢支援了一個二十幾個床位的洗腎中心，而且是從頭到尾免費洗腎。因為南洋人吃的食物口味很鹹、很重，所以他們得腎臟病的人很多，政府對於洗腎沒有健保給付，他們只有公務員可以免費洗，而窮人就沒有。我母親以前即洗腎，我父親為了母親要洗腎曾賣掉房子，這樣子才能夠再活那麼短短的幾年。那時知道，慈濟要成立洗腎中心的時候，我還特地飛到馬來西亞去設計洗腎中心。所以我很清楚也陪著他們去做資源回收，我才知道他們是怎樣收的。台灣的資源回收拿來做大愛電視台，所有資源回收得來的金額支持了現在大愛電視台三分之一的費用，也就是說已經在地上變成垃圾沒人

要的東西，有人去撿回來分類。分類的過程是，電線撿回來有志工就把電線的橡皮撥掉，讓銅和銅，橡皮與橡皮分類，因為這樣子賣一斤可以多賣兩毛，如果把電線跟銅一起賣就少賣兩毛，所以逐一拆開來去賣；報紙摺好的跟報紙這樣一掛的去賣，也是多一毛兩毛左右，所以很多人在那邊整理，在做這樣的事情。這是很有創意的事情，一個已經在地上本來是垃圾的東西，把它撿回來變成是一種資源，不只是保護了大地讓大地的資源不要浪費，也不僅讓我們的都市或是所居住的環境不要成為一個髒亂的地方，更進一步，把這些資源回收以後變成一個非常現代化的媒體，然後去製播節目。播到什麼程度？接下來就是我們的媒體現在在做的第二層。

「全球華人」基礎

第二層的架構叫做全球華人。大愛電視台在一九九八年一月一日成立以後，在一九九九年的十月份，播出範圍已經擴及海外，播到海外去的目的及觀眾群何在，坦白說那個時候沒有，但是為什麼還要播出？我們覺得有它的重要性，因為只要這樣想我現在的國語，就算我現在講閩南話都可以。全世界十個人中會碰到有二點五個人是在講這種共通話，因此就可以瞭解為什麼我們的媒體需要含蓋全世界。現在全世界總共用了九顆衛星，或許也會有第十顆衛星，為什麼衛星數量不一定，那是因為我們在早期播出的時候，收視的人要有很大的碟子才行。現在我們用一顆顆衛星架起來，用小小的碟子就很容易

收。目前我們正在與東南亞的回教國家協商，讓他們允許我們的訊號進去。我想很重要的就是讓大家瞭解大愛電視台的基礎，第一個叫做「非營利」，另外一個就是「全球華人」。在這兩個基礎上面，我們架了四根柱子，這四根柱子也有其特別的地方。

柱子之一 —— 變

第一根柱子講的是「變」。二十世紀與二十一世紀跨世紀的中間，差不多十五年時間，如果看了管理學校的書，可以看到唯一的字經常出現，且愈出現密度愈高，叫「Change」（變），這個字是跨世紀很顯然一定要做的事情，變化尤其大。但是「變」這個字是很討厭的，「變」代表放棄所熟悉的事情，接受所不熟悉的事情，接受後還要去執行所不熟悉的事情，放棄、接受、學習這三個過程都很辛苦，尤以放棄最困難。我在學習建築的時期，中間曾經歷經這麼一段，建築界的「變」跟媒體界的「變」比起來，建築界的「變」可能更糟。差不多在一九八六年代時期，台灣的建築界有一段變化，那時所有比較好的建築師都非常苦惱，因為我們本來都是用手在畫圖的，在學校學的也都是用手工繪圖，且畫得非常好，但是那時電腦開始出來了，有種繪圖軟體叫做AutoCAD，是以電腦直接畫圖。我隨即和大家講要趕快改，但是都不改且大家都說電腦很笨，他們什麼事情都會做，可是至今不會電腦畫圖。從一九八五到現在已經十七年了，差不多沒辦法過日子了，很多人

已經是一把年紀，像我這樣年紀不用電腦的人，差不多都要退休或落伍了，就是沒事可做。同樣的道理媒體也碰到，但是很多人是遇到事情以後才改變。大愛電視台的其中這一根柱子很要緊，是與創意有關係的，就是我們在還沒碰到問題的時候就先改變，這是創意裡很重要的因素。

柱子之二 —— 典範

另外一個是典範的建立，台灣也好或全世界也好，由於資訊非常發達，其實已經慢慢失去了一種東西叫做典範。當我在講此點時，其實是在說明一個所謂創意的典範。我在說大愛電視台收視率到達第五名的時候，其實我們已經默默地塑造了一種典範，也就是無論大家承認與否，心裡總會明白八點檔不一定要灑狗血，八點檔既然不需要血腥暴力都可以到第五名，哪一個人不想做。沒有人心裡很高興說願意做怪怪的戲，大家都很想做出很有面子的戲，只是覺得觀眾不可能去看，就是要莫名其妙的戲他們才會看。其實從某一個角度看，我們已經證明了不是如此，但我們證明了不是又不願意去收廣告，那就表示我們不是競爭對手。大愛台絕對不是競爭對手，所以誰以後往那個方向做誰就會賺很多錢。我們等於是做一個實驗，開發了一個成功的東西，然後鼓勵其他媒體使用，因為我們並沒有收錢。所以大愛台其實就是一個標準的媒體實驗室，我們去實驗出來觀眾真正的口味與真正的文化是可以接上軌的，那其實是認真在做的事情，我想典範的建立是很重要的。為什麼沒有典

範，第一個是缺乏信心所以沒有典範。什麼叫做沒有信心，有好幾次我們在媒體界的會議中，大家都提到：「沒辦法，像這樣的東西沒有人看。」大概在談這一類的事情，其實我認為應該不是說沒有人看，而是指沒有機會做。這麼多的媒體出版大家腦筋都不錯，怎麼可能不會判斷。我常常認為我們的因緣比較好，有機會把一個大家說沒人看的，但我們覺得應該有人看的撐下去，撐到一年以後證明有人觀看。別的電視台播出一個星期以後，還沒有人看就下檔了，其實是這個差別。不是誰腦筋比較好與壞問題，而是說有沒有機會去做。比如要讓一個小孩長到一四〇公分，需要讓他到達那個年紀，不能讓他只有兩個月的時間便快點長到一四〇公分，那是揠苗助長的事情。而電視節目是做給人看的，人是活的要靠這樣慢慢地轉化過來。簡單的說即是我們必須要把好的東西有機會能展現出來。現在很可惜沒有好的節目。大愛電視台有那麼多善心人士捐錢，那麼多善良的人去撿垃圾捐給大愛，因為有這份因緣，我們每分每秒都非常認真的在做節目。像我一天上班十九個小時，沒有離開過大愛台，我都在電視台裡拼了命地做事，簡單的說就是用心去做，做到節目被觀眾肯定，然後別的電視台就認為那樣的節目都有人看，所以他們也以智慧去做得更好，屆時他們就賺到了廣告費。大愛電視台也不會因此跳進去搶廣告費，我們並沒有申請做這樣真實故事的連續劇之專利。所以最好大家都來抄襲此種方法，這樣就叫做典範的建立。

柱子之三 — 全球接軌

再來第三根柱子就是全球接軌，其實在全世界的變化裡面，東方與西方的文化必須要混合。在台灣本身，有精緻文化與草根文化之間的縫合，有各式各樣的情緒要縫合。很可惜在二十世紀的時候，採用的方法因為常常用Power（力量、權力）這個字，那時在一九八〇年代雅痞最流行的時候，最喜歡的叫作Power breakfast、Power tie、Power bag什麼的，什麼東西都是Power。Power太多了，最後就變成對抗，二十世紀的力量是用對抗的。我覺得二十一世紀的力量事實上是一種結合，所以我們也常要去試著結合各種事情。比如台視或公視或八大電視台說連續劇可不可以給他們播，我們都同意，是誰來我們都答應，因為我們覺得在不同的電視文化之間做一種結合，此種結合中間會產生一種新的文化。這種文化總比沒事就隨意批評人家，這個來得好很多，所以這是一種融合。

柱子之四 —— 真、善、美、雅

第四根柱子，剛剛說我們要主動一點，但是我們有一種東西是不能變且要堅持的，就叫做真、善、美與雅。這話聽起來好像唱高調，不過確實是我心裡非常堅持的理念，在我們的媒體裡想要去做的創意部分，有四個字是基礎不能動的，第一個是「真」。我們不能騙人，去講一件莫名其妙虛假的事情，或者是我們的戲劇情節去加油添醋，讓戲劇變得比較好看，我們不做那種事，所以是真。第二個「善」，這個故事講完了以後，大家心裡會覺得舒服，就會感覺這個世界真美，這種事情

我們才做，如果看完了卻覺得這個世界沒救了，這種事情我們不做。有時我們心裡會這樣認為，這個世界沒希望了，但是想歸想不要做給全世界的人看，我們現在播給全世界的人看，所以我們只做善的。然後是「美」，我們堅持做的節目在視、聽覺方面都要覺得很美，因此我們非常講究音樂、畫面、光線、色彩、畫面的律動等，這些都是美。最後這個叫做「雅」，美有一種哲學，叫做頹廢派的美學，它就不一定有「雅」這個字。我是一個學美術、學設計的人，當然知道有一種東西叫做頹廢派，但是覺得在做大眾的東西，我們要做的是一個「雅」字。前文提到，有一種事是做給自己舒服的創意，那這樣子的美學，我們做給自己看就好了。所以我覺得真、善、美、雅是我們堅持不會去變的，在這個基礎上面配合其他三根柱子，撐起一個很大的屋頂。

一個比較美好的世界

屋頂是我們一直很期待的稱為「一個比較美好的世界」。我們的公益廣告裡常常出現一句話，「The better world」（一個比較好的世界）。一個美好的世界無關宗教或是那一個教派。我們曾播出伊斯蘭教的紀錄片，是我們到土耳其及各個回教地方拍的，我們只是要告訴大家，對於回教的看法可能有一點偏差，大家都認為回教是一個殺人的國度，其實仔細看看不是如此。一個美好的世界是大家為自己以外還有為別人的世界，叫做比較美好的世界；一個美好的世界是說大家不只是懂

得競爭，還懂得幫助別人的世界；一個美好的世界亦指大家快樂沒煩惱，這些都是比較美好的事情。

我念大學的時候，在圖書館裡不管是拿到誰的書，那時我常常看到有句話，叫做「一個不可能達成的一個美好之世界」。但是慢慢我覺得現代科技這樣子進步的方式，如果我們每人都可以好好善用現代科技，或者是善用現代科技所提供的溝通媒體，不管是在一支手機、PDA（個人數位助理）、PC（個人電腦），還是在一個TV（電視）上面，或是在任何一個東西上面，我覺得我們可以促進一個美好世界的改善。如果每個人都能夠盡一份力量，讓這個世界可以在你加入這件事情時變得更好一點，我想這個世界總會進步一些，如果每個人都為自己心目中理想的世界來向前推進一步，那我認為每個人應該都可以做得到一些，尤其是大家都對媒體這麼有興趣，也對媒體願意花時間來了解這個主題討論，我覺得這也是不錯的事情。

補充：

1. 大愛台是很想做讀書節目，不過我們有在考慮怎麼做，我想有一個好的讀書節目在電視台裡面，代表一個電視台很重要的文化，所以我們會努力。
2. 有關志工的典範在電視台要怎麼做，其實大愛電視台從來沒有所謂它過去怎麼樣，以後它就不能怎麼樣。大愛電視台其實比較講究的是，在要上螢幕的時候，我們希望不要怎麼

樣。我們最近還任用了有些大家有意見的人選，所以我們沒有指誰就不能用，只是說如果要請大愛台的主角或是主持人的時候，我們希望電視上的表現就需要去考慮，從某一個角度來看，大家都覺得大愛台很棒，所以大家也希望能夠因為對大愛台的接觸，而對人生有不一樣的想法。

3. 志工在台灣慢慢受到重視，的確有很多人只是為了穿一件衣服，說我們是志工，但是志工的典範要怎麼樣去學習？我想台灣本來就是一個學習的社會，它需要長時間的學習，它需要學習得還非常多，不只是志工的事情。大愛電視台在讓大家知道志工這件事情，有很多的節目都在告訴大家志工是怎麼樣的事，包括我們有一個節目是在提示我們一個環保志工的故事，這個節目做出來的時候，是以一部非常好的紀錄片方式，我們去記錄那些早上三、四點就起床，四點多就上街，到下午四、五點才回家的一些在撿垃圾者，然後去做資源回收的生活，其實可以看到一些非常草根的智慧，我們希望可以真正傳達出來一些志工的典範。
4. 另外有一個節目是做一些志工的事，比如有一位是我們經常介紹的在約旦之華人，他當年被軍隊派去做跆拳道教練，本來差不多一年就要回來，但是後來他與約旦國王的弟弟結了很好的緣，他就做了侍衛長。我們前一陣子去約旦王宮裡面，看他們王宮裡資源回收的情形，為了大愛台採訪，他們王宮還做清潔大掃除。其實我們播出很多志工的事蹟，也歡迎大家以後有機會的話，多加提供我們一些訊息可去拍

攝，我們都很願意跟大家來研究我們該做什麼節目。或者說看到有哪些好的故事，可以和我們一起分享。

5. 在《遠見》雜誌上面所登的報導，說明我成為一個吃素的人之緣由。剛開始我說要吃素的時候，大家會以為是發生什麼事，好像開始吃素就是做錯事，或是生重病，其實不然。我是向他們解釋我那時撿到小狗，我要餵完牠才去上班，所以每天早上起來，我就開牛肉罐頭、雞肉罐頭兩種罐頭混在一起拌，我自己聞一聞，覺得很好吃才讓牠們去吃。後來有一天清晨起來腦筋也不太清楚，我就看到平常開的牛肉罐頭上面有一隻牛，那一隻牛一直在笑，我就想奇怪為什麼這隻牛一直在笑，而我旁邊在等食物的狗牠們也一直在笑，笑得非常可愛。我就想為什麼，這隻牛活的時候大概也很可愛，但牠也許是被牠的主人賣掉，讓牠給人吃了。那我不會賣掉我的小狗，只是在想，這樣還是不要吃好了，如此吃來吃去吃去吃到怎麼辦，我那時不是要讓小狗吃素，是要我自己吃素，所以我就變成一個吃素的人。主要就是那些小狗在吃牛肉，讓我覺得怪怪的，可是我既然不吃牠們也不應該吃，所以就開始去找素食的狗食，素食的狗食是平常賣狗食的地方都有在賣，可是我拿起來吃覺得好難吃，後來就拿做給自己吃的食物多做一點給牠們吃。
6. 海外個案我們做了不少，有一個節目稱為《寰宇世紀行》，是一些在紐約大學學電影的朋友，他們在海外各地奔波，拍海外個案拍得非常好。而我們現在已經開始在做海外的連續

劇，所以為了海外的連續劇也會繼續有海外個案。

7. 大愛電視台加起來算一算恐怕有將近一千位印象志工，印象志工就是拿著攝影機在拍的志工，他們經常會提供他們在當地拍到的一些影像給我們，所以大愛電視台的新聞部雖然沒有幾個人，我們總共才二十幾組人，沒有特派，也沒有外駐，但是我們有來自世界各地的影片，就是由這些志工提供給我們的。
8. 在財務的壓力下要如何做？我想很多人都覺得能做的事情就是財務沒有壓力，其實這個概念是錯的。任何事情你只要想認真做都要花錢，那要花錢就是有財務壓力，要如何解決財務壓力才是辦法，而不是說有財務壓力所以不做。這個前後的因果關係是，你想解決然後你去克服財務問題，而不是說財務沒有問題所以我可以解決。
9. 我舉兩個例子，讓大家了解在慈濟的文化裡是怎麼思考這個問題。在十七、八年前，花蓮非常需要一個大型的醫院，那時候證嚴法師希望能在花蓮蓋一家醫院，他募到三千萬台幣，他曾請人家估算一下，但蓋一個醫院要八億元。證嚴法師只有三千萬元，他不曉得怎麼蓋，但是後來還是蓋起來了。蓋起來之前，那時候的總統蔣經國先生曾去看了一下，李登輝、林洋港等皆曾先後去看過，都不是拿錢出來只是看了一下，看是不是有這回事。醫院終究是蓋好了，蓋的期間當然有很多困難，其中包括有一塊地是破土、動土完以後，政府來一道公文說要收回，為了要蓋佳山計劃，所以醫院破

土典禮後又不見了。師父曾經很想把當初捐來的錢都還給人家，其中過程非常複雜。大概在六年前有一位年輕人去訪問師父，他問上人說：「上人那時候你手裡只有三千多萬元，你怎麼敢做八億元的事情？」我想說這個人問的問題很難回答，因為都已蓋好了，問這個是什麼意思呢？可是我也很高興師父那天的回答讓我真的是終生難忘，他說：「年輕人我的腦筋還很清楚，不會不知道三千萬元要做八億元的事情很困難，做這件事情只有一個字叫做信，但不是迷信，這個字有兩個部分，一個是信己，信自己；一個是信他，信別人。什麼叫做信己、信他，那時候決心蓋醫院的時候，每一天做完就檢查自己，有沒有為蓋這個醫院得到利益？每一天檢查自己都沒有要為自己，都是為了要讓花東地區的病人得到好的資源，不會像以前一樣，每天為了病人要打電話給台大希望安排一個病床，若沒有床位還要拜託等等。花東的病人送到那邊大部分都已經沒有辦法了。就過程之複雜及交通不便的狀況，所以希望在花東蓋一間醫院，住在花東與住在台北的病人有一樣價值，但是經濟的考量沒有人會在花東那裡蓋醫院，包括那時候也沒有很好的省立花蓮醫院，所以要蓋一間醫院在那邊目的是這個，就這麼簡單。」所以上人說信己無私就有利，意思就是說，相信你自己在無私的狀態底下來做事，你的力量就無窮大，這個是他的第一個教誨。他要那位年輕人記得，希望做事情有力量就不要為自己，力量就能無窮大，就是說信己無私就有利。第二個叫做信他，

上人說佛陀在兩千五百多年前就教我們，每一個人的內心都跟佛陀一樣是善良的，所以我們要信他有愛，就是說信一個人不管他看起來有多討厭，多麼壞，多怎麼樣，他都是有一顆善良的心，這一顆善良的心就是沒有人去啟發，所以如果相信每一個人都是有愛的，就只能做一件事情。上人告訴那位年輕人說：「你就走在最前面，承擔那些最辛苦的事情，你頭都不必回，你就知道後面有一堆人。」上人那時候就是承擔最大的辛苦，所以他頭都不必回，他就知道有人會幫他把這個醫院蓋起來，所以承擔最大的辛苦，信己無私，信他有愛，這個是整個力量的來源。所以說穿了，有沒有財務壓力？有，師父說那時候每隔十五天要發一次工資，他急的天天發心臟病，常常就休克倒掉了。其實有很大的財務壓力，但是並沒有因為有財務壓力就不要做了，他只問這件事情該不該做。

另一個故事是九二一的時候我在台中，教育部公佈有學校要認養，邀請慈濟去認養，慈濟就派了兩位副總去，然後他們把名單拿回來勾，勾完了以後他們拿去跟上人報告。我剛好在旁邊所以看到，上人第一句話問他：「選好了嗎？」他們說：「選好了。」那上人問：「你們怎麼選的？」他們兩位回答說：「我們盡量讓他圓滿。」那師父說：「最貴的是多少錢？」他們說：「最貴的教育部估算是兩億多元。」師父說：「你們有沒有選？」他們說：「太貴了！沒有選。」師父說：「那你們覺得誰會選？」他們兩位沒有回答。師父

說：「把便宜的通通讓給別人有機會去做，從最貴的開始選。」所以他們就從最貴的開始勾。教育部的還不是最後預算的錢，勾完三十五個學校的那一天，九二一才發生不久，募款還有十幾億元，但三十五億元的錢從哪裡拿？師父從來不想那些，先勾了再講。後來教育部長又來，他說：「慈濟認養了三十五個這麼多的學校，可不可以再加十五個？」師父不假思索就問：「那些學校情況怎麼樣？」教育部長大概解釋一下，師父即允諾，認養的學校就增加到五十個，五十個學校克服困難最後皆蓋起來了。師父開始決定要蓋的時候他就說要蓋SRC，SRC是鋼筋混凝土的建築差不多快要兩倍的價錢，我是學建築的那時候就一直和師父反應，台灣沒有這種人如此做，但師父說他就是要用SRC。我知道上人的個性也沒有多談。很多人就找各種學者要來說服他，師父講了一句話說：「我從蓋醫院的時候就一直被你們煩，我想自己不是專家就算了！」師父停頓不講了。師父說：「在花蓮的慈濟醫院，從開幕的第一天到現在十五年，每天都在動工，你們那時候如果聽我的把醫院蓋大一點，現在就不用每天在那邊蓋，我現在不想聽你們的。」我們就問師父什麼道理？師父說：「很簡單，你們想的是多少錢蓋起來，我考慮的是怎樣這個學校才不會倒。」所以師父要讓學校不倒，他強調的是要千年不倒。師父說：「有兩種東西不能倒，一個是學校、一個是醫院，醫院是救難的地方，學校是避難的地方，這兩個地方倒了人沒地方去，所以二者不能倒。」因此師父

才堅持要用SRC。慈濟這樣蓋學校以前，在台灣只有核能電廠，所以師父把學校當核能電廠來蓋，這是他的想法。其次我為了要省錢，在上人認養五十個學校的時候，我就和一位副總說：「我把學校設計成統一的樣子，讓大家都可以設計成同樣式，都蓋的一樣比較省錢。」我還畫了一張圖給師父看，師父看完了之後他就把我的紙蓋起來放在桌上。多年來我向他學習，知道他做這個動作就是不想與我談，我也沒有再說話，他看我沒有講話他就自己跟我說：「我們每個人的臉都長的不一樣，為什麼要蓋的一樣？」師父要每一所學校去反映附近的山、附近的水、附近的人文，保護現在的樹不可以移掉，所以學校是這樣蓋起來的。每一所學校都花了很多錢，跟其他單位比起來真的是花很多錢在做。但是他覺得有價值，後來學校通通蓋完了，錢也真的募到了，有一次差不多三十幾個學校接近完工的時候，我剛好也在旁邊。有人就問他說：「師父，你在勾第一所學校的時候，我們在旁邊看得好怕。」他說：「對呀，你們是應該怕，因為那個時候我們根本沒有錢。」他接著問師父說：「那你那時候在想什麼？」「只想這些學校該不該蓋，而不是這些學校蓋不蓋得起來。我那時算錢，我沒有能力，因為根本沒有。但是我只問自己，這個學校如果沒有這樣蓋的時候，一個初三的學生，讓他二年、三年沒有學校念，他現在早就不知道畢業到哪裡去了；一個小學學生，二年、三年都在破破爛爛的教室裡上課，他的童年就這樣過去了；一個童年、一個國中這樣

過去的孩子，等到他進入社會的時候，就是一個社會問題。當他是一個社會問題的時候，他回過頭來就是家長的孩子問題。」師父告訴所有人說：「你們都有小孩，當有一群在中部是這樣教育出來的孩子，以後進入社會之後他心裡會不平衡，因為他沒有愛，所以當一個受災的人沒有給他充分愛的時候，他的問題以後就是社會問題，那個時候就是未來你孩子的問題。」所以師父想要解決的是社會問題，不是在解決蓋認養學校的問題。從這個角度去看，師父不是在考慮錢，但是他怎麼會有錢呢？因為他信己無私，信他有愛。最後工程花了九十幾億台幣，募款非常辛苦！每一個禮拜慈濟志工都在街上募款，全世界募款，募到了錢，過程極辛勞！我也在街上站過，很辛苦但是有募到錢。

- 10.大愛台有沒有財務危機？有。我每天都在算帳，算我們每天可省到多少。我不准我們的同仁搭棚，所以大愛電視台都一直變換燈光，最有名的一句話就是說，曾有一位三立的主管問我們的導播說：「你們燈光為什麼打這麼美？」導播很可愛回答：「總監不准我們搭棚，只能打光，因為打光不用錢啊，光就一直打，搭棚還要每天拆棚。」我剛到電視台的時候看不懂，每天晚上搭景班進來拆掉剛剛搭的棚，然後搭一個新的棚，第二天使用一下，隔天又拆掉。我心想：「這做什麼啊，有些浪費。」我就說：「光不要錢啊，運用光打去，反正拍起來還不是差不多，搭棚也要光啊，就這樣不要拆棚。」前一陣子大愛電視台淹水，把中視的房子淹光光沒

地方去，我們就只好逃難到台視。在台視的時候我們如果到處去租後製都是錢啊，那怎麼辦？我說：「那我們就一天播十九小時般的賴皮，從頭播到尾都不必後製啊，不用錢啊。」所以持續做就對啦。我們對於財務壓力的處理態度是「該做什麼，而不是能做什麼」該做的事情就去做，反正財務的事情終究是要去面對、要解決的。

11. 從每年有三百六十五個設計案到轉型，我心存感謝，每一個人的生命畢竟不長，我現在五十幾歲早就過了一半，很多人都希望知道到底能活幾年，但這些是未知數。人在一生中能夠遇到這樣一個機會，我的意思不是要去做電視台，而是真正能夠去改變世界的力量，我想是非常感恩的。而我做設計能不能改變世界？可以，做設計也能夠改變世界，當我設計的大樓，在大樓裡提倡各種省電的概念等等，我的影響是那棟大樓上班的一千五百人，我們現在一次播出去，最少的收視率也有幾十萬人在收看，如果我們在觀眾心裡種下一點點善良的念頭，我想是不是應該來幫忙大家？並且就在那一秒，有很多人都能同時聽到。我想這即是做媒體人的責任，也應該感謝有這樣的科技，才能讓我們做這樣有意義的事情。
12. 快速轉型是怎麼樣做到的？坦白說我是一位發過誓不要看電視的人，因為覺得電視真難看，我不喜歡看所以我還發誓過。但是我奉勸大家，千萬不要隨便發誓，你若發誓不要嫁給醫生就可能嫁給醫生；發誓不要嫁給軍人就可能嫁給軍

人；所以不要隨便發誓，發誓不做電視，就變成住在電視台裡面。我發誓不看電視是因為電視太難看了，大概老天看見我發這個誓，所以指我覺得電視難看就去改啊。為什麼能夠快速的去做這件事情，我想也是要感恩很多人的幫忙，我剛到電視台的時候，也要花點精神去學。坦言我只是了解建築，唯一能懂的就是攝影棚裡面把它佈置得漂漂亮亮，其他的大概都不懂，怎麼樣去了解主控的事情、副控的事情。當時我們在有線電視台各個頻道的位置都不好，然後讓我們慢慢退，退到公視的旁邊，HBO的前面這樣的位置，大概也要花一些了解跟努力，只是這些努力不會給我們太多時間去準備。就像醫生在急救的時候，不管是在ICU還是在加護病房或是在急診室，所有要去對抗的事情就是救活病人。當時我也很了解大概沒有很多年慢慢做，只有一、兩年拼命做，所以這一、兩年風評不錯常被大家邀請。不過設定一個目標是很要緊的，當時我來電視台的時候，有部門主管找我去講話，想知道大愛電視台努力的方向？他們擔心一個外行的人把他們帶入無底洞。我說：「大愛電視台要變成第一名的電視台，而且不是在台灣的第一名，是與全世界並駕齊驅的電視台。」那時我看大家的眼神就意謂來了一個瘋子。不過我心裡確實有這個打算，大愛電視台希望像NHK那樣子的努力，製播的節目對人類有所幫助。

13. 節目是如何規劃及如何撐過財務壓力的問題，撐過財務壓力前文已提及在此不贅述。而對大愛電視台來說，每一個節目

都精打細算，還不僅止於此，我們還做整個電視台發展的精打細算。比如說我們在關渡蓋電視台，能否蓋和現在一模一樣的電視台？不行！未來的電視台絕對不是像現在台灣電視台的長相。未來我們的電視台裡面，實景棚有兩個，一個大約要容納六、七百人的大棚，另外一個就是差不多一般大小的小棚，只有這兩個是實景棚，其它差不多有六、七個比實景小棚數倍大的虛擬棚。為了要讓這個變成虛擬的，我們大概從二年半、三年前就開始做相當大的研究，為做此研究我們必須要有一個很大的研發團隊，有這樣的研發團隊，還要有做事情的進度。所以我們在這方面也要花錢，但是不能因為要花錢就不做研發。總歸一句話，大愛電視台因為有許許多多人的努力，他們讓這個電視台得到捐款，但是我們也希望他們的捐款每一分每一毫都會像他們撿垃圾的態度一樣，街上看到有任何一個垃圾都會把它撿回來，我們只要看到任何一個角落有省錢的機會，就不會去浪費，但是這種省不代表說讓我們節目沒有預算。其實我們做戲劇，給的預算還不算少，比其他許多電視台都還要高，因為我們知道一個好的演員也要有足夠的報酬。就像我以前是一位好的設計師，而沒有給我足夠的報酬，不是因為我需要那份收入，而是說是否得到足夠的尊重。當然還是有很多人是靠著這份收入過日子，我們也不能說大愛是公益的電視台，就準備撥付很差勁的價錢，我們還是用一種公平的態度在管理。我可以憑良心講一句話，在大愛台裡面用掉的錢，我不能講百分之百沒有

浪費，但是浪費的程度是非常專業的，亦即是非常少浪費，再加上有很多人其實是做志工，我們沒有花到錢。比如說我在大愛電視台沒有拿薪水，這大概就是大愛電視台的財務狀況。而節目規劃我想是所有電視台裡變化最大的，我們幾乎每三個月整個改一套節目表，因為我們有提到收視率，我們注意收視率並不是要應用收視來得到廣告，而是說我們要盡量去接近更多的觀眾。觀眾用一個字去接觸就是「信」，也就是說寓教於樂。製作節目的團隊，全電視台的製作人我們每一個禮拜五開會大概二、三個鐘頭，那所有少數的主管大概十幾個人，我們是每一天開會。大愛電視台還有一點不同的是沒有房間，全部都在一層樓的大房間裡面，所有主管坐在一起，我們平常要開會一喊就有了，這個是open office的一個概念，也比較容易溝通。這是大愛電視台非常難得的地方，我很珍惜這樣工作的環境與工作的態度，那當然也期待可以得到更多人的幫助。

- 14.最後用一句話來做總結，大愛電視台能夠發展到現今的局面，不僅是因為大愛電視台的努力而已，其實當初在跟大家協商頻道位置的時候，我們得到許許多多人的幫助；我們要播送到全世界之時，我們也得到許許多多人的幫忙；在製作各種各樣的節目時，我們亦得到許許多多人的幫助，這種不同的助益來自不同的角度、用不同的方法，以他們自己一份對大愛電視台從事的理想與支持來幫助我們，才會有今天。所以不管怎麼說，還是應該感謝來自世界各地，尤其是來自

台灣的愛心，因為如果沒有這股愛心，大愛電視台包括我，都不會有今天這個結果，仍是那股愛心給我們最大的支持，我們才有今天，感恩。

