

좌담

사찰경영, 무엇을 준비하고 어떻게 해야 하나

# 주지스님은 CEO 신도는 고객

‘문’ 닫는 사찰이 늘어난다’ 우려가 현실로 다가왔다. 신도가 없거나 시주금이 격감해 운영이 힘든 사찰이 생겨나고 있다. 사회적 요인 등 여러 원인이 있겠지만, 한번쯤 사찰을 어떻게 운영해 왔는지 되돌아봐야 한다. 사찰운영에도 경영마인드가 필요하다는 얘기는 오래전부터 나오고 있다. 혁신적인 사찰경영에 관심을 갖고 있는 스님들과 경영인이 9월 21일 본사 법당에서 좌담회를 열고 ‘사찰경영, 무엇을 준비하고 어떻게 해야 하나’를 주제로 진지하게 토론했다.

■ **일본** 오늘날 사찰이 ‘경영’에 관심을 갖는 이유는 현실적인 어려움이 있기 때문이다. 점점 사람들이 발길이 줄어들면서 위기의식이 자리 잡고 있는 것이죠. 앞으로는 더욱 심각해질 것입니다. 특히 관광 수입에 의존하는 산중사찰과 인구가 적고 있는 지역의 사찰들의 걱정은 더해질 것으로 예상됩니다. 그래서 사찰이 경영기법을 도입해서라도 효율적으로 살릴 일을 해 나가기 위해 관심을 갖는 것이죠. 지금부터라도 사찰경영에 대해 관심을 기울여야 합니다.

■ **최재동** 사찰도 경영의 시대를 맞았다고 감히 말씀드립니다. 사찰운영은 기업경영과 크게 다르지 않습니다. 주지스님은 CEO와 같고 신도는 고객입니다. 이미 사찰은 경영적인 요소를 많이 갖추고 있지만 활용이 이뤄지지 않고 있을 뿐입니다. 특히 시주금에 의존하는 사찰의 재정구조는 매우 취약합니다. 기독교의 십일조와 같은 시주체계가 없는 사찰로서는 이제 어떻게 재정을 마련할 것인가를 고민하지 않으면 안됩니다.

### ‘경영·경쟁력’이라는 화두

■ **구병진** 사찰에 경영기법을 도입해야 한다는 필요성은 모두가 절감하고 있습니다. 그러나 실제로 적용하기란 쉬운 일은 아니죠. 올바른 경영은 올바른 문제인식에서 출발해야 한다고 봅니다. 사찰은 비경제적인 구조를 벗어나지 못하고 있습니다. 경쟁력이 없다면 퇴출되는 것이 자본주의 원리이고, 종교라고 해서 이로부터 자유로울 수는 없습니다.

■ **도원** 현재 한국불교는 소위 ‘생산불교’를 할 수 있는 시스템이 전혀 갖춰져 있지 않다는데 공감합니다. 대표적인 것이 한국불교 전반에 깔린 선증심의 풍도입니다. 개개 사찰들은 통불교적인 의식행위가 이뤄지는데도 불구하고 대부분의 가르침은 선불교에 근간을 두고 있어요.

■ **최재동** 요즘 시대를 사는 재가불자들은 생각과 실제 사이에 모순이 존재하고 있는 것입니다. 지금 우리가 해야 할 일은 선불교에 경제·경영을 접목시키는 일이 아



경영위기를 맞고 있는 사찰이 늘고 있는 가운데 이를 극복하기 위해서는 경영기법에 의한 사찰운영이 필수라는 지적이 나왔다. 사찰경영의 필요성과 방법에 대해 토론했고 있는 좌담 참석자들. 왼쪽부터 구병진 박사, 일본 스님, 도원 스님, 최재동 대표.

- 참/가/자
- 일본 스님 | 파주 보광사 주지
  - 도원 스님 | 김제 청운사 주지
  - 구병진 박사 | 서울대 경영학
  - 최재동 대표 | VA컨설팅 대표이사

계적으로 연구할 수 있는 기관이 만들어져야 합니다. 또 종립대학 정규 커리큘럼에 포함시켜 출·재가자들에게 경제·경영마인드를 길러주어야 합니다.

■ **일본** 전국 사찰에서 건축 불사하는 모습을 쉽게 볼 수 있습니다. 그러나 이 불사들이 꼭 필요에 의해서 이뤄지는 것은 많지 않습니다. 대웅전이 있는데도 또 다른 법당을 짓습니다. 지금 사찰에서 가장 필요한 것은 신도들을 위한 공간입니다. 고객인 불자들을 위한 서비스가 전혀 없다는 방증이지요. 건설회사들이 아파트 지을 때 살 사람들이 어디서 시간을 많이 보내는지 데이터를 분석해서 효율적으로 공간을 배치합니다. 신도들이 어느 공간을 많이 활용할 것인가를 고려해서 불사를 해야 합니다.

■ **구병진** 일리 있는 지적입니다. 경영에 있어서 제일 중요한 것은 고객입니다. 사찰에서는 ‘신도’ 또는 ‘잠재신도’가 되겠지요. 어떤 서비스를 제공할 것인가는 때

때에 주차·휴식·사찰음식 등 생활편의 시설을 만들어 코엑스와 연결한다면 수익을 충분히 낼 수 있어요.

■ **도원** 그보다 더 시급히 해결해야 할 문제는 목표설정이 없는 사찰운영이에요. 신도가 100명이면 내년에는 신도를 150명으로 늘리겠다고 목표를 설정하고, 이에 맞는 예산 편성과 포고계획을 수립할 수 있어야 합니다. 계획경제의 실현도 목표설정에서 비롯되는 것이지요. 인건비, 기도비, 연등비 등 한해 수입을 충분히 예상할 수 있기 때문에 어디에 어떻게 지출할 것인가를 산출하고, 그에 따른 계획적인 재정운용이 절실합니다.

### ‘지역민과 경제공동체’ 효과만점

■ **일본** 목표설정이 없다는 도원 스님의 지적에 정말 공감합니다. 교회 100개를 개척하는 것을 목표로 정하고 열심히 선교하는 전도사를 본적이 있습니다. 반면 우리 불교계의 현실은 현상 유지에 급급합니다. 그 해 들어온 돈은 그 해에 다 써버립니다. 목표가 없기 때문입니다. 4년 임기제나 원칙 없이 소임을 평가하는 것도 문제입니다. 엄격한 주지평가제도를 확립하고, 인센티브제도를 도입해 동기부여를 해주어야 불교는 경쟁력을 갖게 될 것입니다.

■ **도원** 우리 사찰들은 수익을 창출할 수 있는 방법에 대한 고민을 전혀 하지 않습니다. 지금 시중에 나와 있는 상품만 보더라도 장류와 차류가 고작입니다.

야수를 예로 들어봅시다. 전국에 약수암이라는 이름을 갖고 있는 사찰이 수백개에 달합니다. 전부 물이 좋아서 붙여진 이름입니다. 이 사찰들에서 나오는 물을 약수로 개발해 판매한다면 충분히 경쟁력이 있습니다. 이러한 고민을 전혀 안한다고 볼 수밖에 없는 것 아닐까요?

■ **일본** 활로를 모색하는 사찰 중에 지역공동체를 지향하는 함평 용천사는 좋은 모델이 될 수 있을 것입니다. 용천사는 지역주민과 함께 꽃문화축제를 열고, 서울의 사찰과 연계해 용천사에서 만든 장류를 판매하는 시스템을 갖추고 있습니다. 사찰을 중심으로 한 경제공동체가 자연스럽게 만들어 나가는 일종의 실험인데, 지역민의 경제에 기여하면서 사찰의 이미지를 업그레이드 시키는 효과를 거두고 있습니다.

■ **도원** 한가지 덧붙인다면 현재 각 사찰의 고객은 5천만 국민입니다. 지역배변이

## 신도·시주·관람료 등 줄면서 ‘위기’ 현실로... 경영마인드·기법 도입을

## 올바른 불교경제관 교육·실행 관련 서비스 정착이 관건, 목표설정은 ‘기본’

## 다양한 수익원 활용 못해... ‘생활 떠난 종교 있을 수 없다’ 인식전환 필요

닌가 생각됩니다.

■ **일본** 사찰경영은 분명 필요합니다. 그러나 사찰의 경제행위를 단지 필요성만으로 용인할 수는 없는 일이지요. ‘부처님법이 얼마나 부합하는가’를 계율의 입장에서 고민해 보아야 합니다. 부처님 사후 교단이 상좌부와 대중부로 나뉘는 사건이 있었는데, 그 핵심이 승단의 경제행위에 대한 시간 차이가 자리잡고 있습니다. 물론 시대는 많이 바뀌었고, 또 끊임없이 바뀌고 있습니다. 이런 때 계율에 비추어보고 사부대중의 공의를 모으는 것이 절대적으로 필요합니다.

■ **최재동** 요즘 시대를 사는 재가불자들은 혼란스럽습니다. 스님들은 자꾸 ‘마음을 비워라’ ‘탐진치 삼독을 끊어라’ ‘소유하지 마라’고 하는데, 가족을 책임지고 세

상을 살기 위해서는 돈을 벌어야 하거든요. 가르침대로 할 수 없으니 마음 참 불편해집니다. 될 때까지 나오면 불교는 온데 간데 없어질 수밖에 없습니다. 불교경제이론이 확립되지 않는 한 재가불자들은 똑같은 고민을 하게 될 것입니다.

■ **구병진** 생활현장에 있는 재가불자들에게 돈은 매우 절실한 존재입니다. 따라서 재가불자들이 열심히 일을 해서 돈을 많이 벌 수 있도록 고리치 뒷받침을 해주어야 합니다. <아함경>을 비롯한 경전에서도 이에 대한 근거가 충분히 있어요. 버는데 목적을 두지 않고 기쁘게 쓰는데 목적을 두도록 전문적인 연구가 이뤄져야 할 것입니다.

■ **도원** 경제와 경영에 대한 교육은 매우 중요한 문제지요. 스님들은 경전해석에 있

어 ‘버려야 한다’고 선(禪)적으로 이해하면서도 ‘있어도 좋다’는 이해는 부족합니다. <천수경>을 보더라도 ‘있어야 한다’는 이유가 15구절 이상 나옵니다. 버려야 한다고만 바라봤기 때문에 불교경제관을 바로 세우지 못한 것이요. 그러나 이뤄지는 교육도 현실과는 동떨어져 있는 것이 태반입니다.

### 전문가 양성 더 미뤄선 안돼

■ **최재동** ‘불교경제’ ‘불교경영’은 여전히 미지의 영역입니다. 종립대학에도 불교경제·경영을 배울 수 있는 학과가 없어요. 시중 서점에서 책을 구하고 싶어도 찾아볼 수가 없습니다. 이제라도 역원원처럼 불교경제·경영학을 교리와 연관시켜 체

우 중요한 문제입니다. 일본 사찰의 경우, 내로라하는 사찰은 신도회관이 반드시 있습니다. 신도회관은 커피숍, 공연장, 특산물 매장, 회의실 등 다양한 공간을 갖춰요. 우리 사찰이 배워야 할 점입니다.

■ **최재동** 일본 사찰의 또 다른 특징은 각 사찰마다 독특한 상품을 개발하고 있는 점입니다. 똑같은 상품, 똑같은 프로그램으로는 사람들을 끌어들일 수 없거든요. 수익도 낼 수 없습니다. 사찰에서 수익을 낼만한 상품과 프로그램을 만들어야 합니다.

서울 도심에 위치한 봉은사를 예로 들어 보겠습니다. 봉은사 주변의 직장인들이 잠시 들러 참선이나 수면을 하고 대가를 지불할 수 있는 시스템을 만들어 놓을 수도 있습니다. 현재 주차장으로 활용하고 있는

# 관세음 여의주 수진언 향로

불자가정에 꼭 있어야 할 영험의 가보 중 하나!

99% 청동만으로 만든 영험의 명작

불교에서 관세음보살 수진언은 세상 모든 중생들의 소원을 성취시켜주는 영험을 담고 있으며, 실제로 관세음수진언은 큰스님들로부터 하여금 그림으로 그려져 어려움을 겪는 불자들에게 긴급비방으로 사용돼왔다.

관세음보살 수진언 향로를 집안에 모시는 순간부터 관세음보살의 성심으로 어려운 사업장이 부도 위기를 넘기고 2년간 패하기만 한 소송에서 승소를 하고, 어렵다고 생각한 이들이 S대학에 합격하고, 팔리지 않아 고민하던 부동산이 팔리고, 복권 1,2,3,4등이 모두 당첨되는 등 관세음보살님의 영험이 나타나고 있는 국내 최고의 향로로 평가를 받고 있다.

특히 윤달이 있는 해에는 부처님 공양구를 가정에 모시면 삼재도 소멸되고 가족이 건강하고 화복하며 화를 쫓고 동서남북의 보배재물이 들어오며 소망하는 모든 것이 부처님 가피로 성취된다.

관세음보살 수진언 향로는 99% 청동만으로 국내에서 불경에 입각해 제작했으며 중국에서 싸게 만들어 들어오는



무게 2.5kg 높이 22cm 가로 17cm

향로로 인정받고 있다. 관세음 여의주 향로의 비방은 원하는 소망의 방향에 놓고 소원기도를 하며, 평상시 사용하면 된다. 전화로 신청하며 우체국 특급택배로 정성껏 보내드리며 신용카드 분할 구입 또는 현금 구입할 수 있다. (가격 295,000원)

■ 문의전화 02-741-4488  
농협 032-12-193445 이상하  
http://club.cyworld.com/kapilla

### 예불시 제례시 향피우고 사용!

#### 소원 성취 비방 향로 놓는 방향

- 업이 풀리지 않고 있을 때의 비방은 동쪽
- 중대한 시련을 맞은 합격의 비방은 서쪽
- 자녀를 기다리는 임태의 비방은 북쪽
- 승진과 취업을 기다리는 비방은 서쪽
- 중대한 병고로 소생의 비방은 북쪽
- 송사문제의 승소의 비방은 서쪽
- 인연의 짝을 찾는 결실의 비방은 동쪽
- 가정의 위기와 애정회복의 비방은 북쪽

# 평생 부자지갑 음마니반메흠福지갑

존경하는분께 사업성공의 선물! 사랑하는 아내에게 평생 부자의 선물!

음양의 조화로 놀라운 재물과 땅속의 보화까지 얻는 비방



세상을 살다보면 하는 일마다 되는 일이 없고 물질로는 고통을 받고, 해결해야 할 문제는 쌓이고, 부부간의 애정은 멀어지고, 인에 있으나 밖에 있으나 답답한 것은 음양의 조화를 깨닫지 못해 일어나는 일입니다. 세상은 동안 고통중의 고통이 풀리지 않아 당하는 고통으로 부처님께서 사위국 기다림 산중에 계실 때 가난으로 힘겹고 고통속

노쳐리까지 했으며 지갑일면에는 음양의 조화로 만사가 행통되는 육자대명왕진언을 넣고 지갑내부에는 동서남북에서 돈을 들어오게 하는 보병과 악귀와 잡귀를 쫓고 계획한 일과, 하고 있는 일을 막없이 성취시키는 영험의 비방인 반장을 순금도금하여 넣었다.

출시 100일만에 안되던 장사가 잘되고, 판매속이 있던 사업장이 희망이 넘치고, 생각지도않던 돈이 들어오고, 못말라 걱정하던 재고가 팔리고 고민하던 부동산거래가 회복되는 등 모든 문제에는 비방이 있다는 것을 깨닫게 해주는 지갑입니다. 음마니반메흠지갑을 여성이 지닐때 고민하던 문제가 해결되고 가정이 금전적으로 풍요로워지며 음양의 조화로 부부관계도 놀랍게 회복된다고한다. 고급케이스에 있어 선불로도 대단히 품격이 있으며 전화로 신청할때 사운 하실 분의 성명과 생년월일을 알려주면 100일간 소원성취를 위한 새벽속원불공을 드리드리며 지갑은 우체국택배로 바로 보내준다.

여성용장지갑 95,000원  
남성용장지갑 65,000원  
■ 문의전화 02-741-4488  
농협 032-12-193445 이상하  
http://club.cyworld.com/kapilla