

續頭版專題 ■ 要「永續」華人教會，從商管角度今日需要作出甚麼改變？

商譽及品牌

問：一間公司或企業的商譽及品牌很難被量化，但往往對於公司及其產品的市場定位舉足輕重，例如：TESLA 代表嶄新科技及未來；APPLE 代表優質服務及體驗。你認為華人教會令一般人首先聯想起甚麼？給人普遍印象及其「品牌」是甚麼？為甚麼？

李：就整體思維而言，教會、信仰與所謂「經營」其實是可以整理解的；甚至可借用商業角度作某種程度的對照。然而，普世教會本身就是一個很優良及獨特的「品牌」。從信仰角度看，教會並非由人創立，而是由上帝所建立，並且已存在歷世歷代。因此，若單從「市場」或「顧客需要」出發，認為教會是在人的手上「經營」，其實已是偏差。經營一間教會，老闆其實是上帝，不是領袖自己。我也遇過有人提出神學院應該有個商務計劃 (business plan)，但其實本質上應該是一個 mission plan 才對。領袖必須清楚這一點：教會並非由人主導，而是尋求明白上帝如何帶領。

問：加拿大華人教會的品牌需要改變或重新定位嗎？應從哪些方面著手？

李：教會在不同地域和在不同文化展現，加拿大華人教會與香港的教會也有顯著不同之處，兩者的步伐不同。加拿大華人教會的出現，是透過幾代移民潮建立。第一代移民在某種形態停留了，第二代又出現新的形態，到現在第三代年青一代將會如何，其實我們難以預計。與其他商業經營不同，教會群體應該是動態的，可以流動的。假如堂會之間，牧者及領袖都有競爭心態，是個問題。任何持續性或永續，需要的不只維持一個群體這麼簡單，而是要由「堂會品牌」的思維回到優秀的「教會品牌」。

領袖及領導模式

問：商業機構的大趨勢是走向系統性決策及集體協作領導模式，權威性或「教父式」的領袖，不再是領導模式的主流，這是否教會應走的方向？

李：我覺得這是我們看到不可逆轉的趨勢。很多教會現在也很難找到一個人人信服的領袖，因此走向集體領導，很合理。問題反而是有時走了極端。集體領導的缺點在於決策效率，要明白教會和商業機構最大的不同是沒有決策的迫切性，很多事情沒有限期，團隊討論一些事情可以用很長時間。商業機構的出產(output)直接影響利潤，但教會的奉獻和工作產量不一定掛鉤，也不保證弟兄姊妹一定有成長。

問：假如有人說，華人教會越來越少「出產」有權威性及魅力型領袖，走向集體領導及系統性決策是出於現實需要，你同意嗎？為甚麼？

李：所謂「魅力型領袖減少」，未必完全是負面現象。某程度上，這反映出教會正在從依賴個人，轉向更成熟的群體運作。問題的關鍵不在於是否仍有「大牧者」，而在於教會能否建立健康的屬靈分辨與共同承擔的機制。若群體能在上帝面前一同尋求方向，即使沒有單一權威人物，仍然可以穩健發展。我致力於職場神學十多年，強調不再是靠「一輪明月高高掛」的「大牧者」，而是要興起所有弟兄姊妹，一幅「萬天星火」的圖畫。教會全體動員，這種範式轉移，我認為是華人教會應該走的方向。

定位及策略

問：優秀及成功的企業都有長遠的策略及產品主題的連續性，除非經歷社會或市場行為的模式轉移 (paradigm shift)，否則策略甚至主題口號都是基本不變的。例如：NIKE 的 "Just Do it" 已用了三十幾年。華人教會的策略及事工主題，有足夠的連續性嗎？

李：與企業相比，教會的策略確實較常出現變動，甚至每一至兩年便作出調整。表面上看似缺乏穩定性，但其實這反映出教會需要不斷進行屬靈反省。每一年，教會都需要重新思考：當前群體應在哪方面成長？如何幫助信徒繼續追求信仰？這種「更新」本身，是教會生命的一部分，而不應單純被視為策略不足。反而我覺得有關每年的主題與其背後的理念和思想傳遞，教會做得並不足夠。例如：弟兄姊妹可能只知道今年推出甚麼活動，但未必了解這些活動如何關係到我們的成長。

問：優秀及成功的企業大多數能夠專注於核心業務及功能 (Core Capabilities)。這概念適用於華人教會嗎？假如適用，哪些是華人教會的「核心功能」呢？

李：這是一個有趣的問題。教會上一代有時會認為講壇是「核心業務」，只要守住了講壇，弟兄姊妹自然會來。但下一代弟兄姊妹在Youtube上，現在隨時可以聽到任何講員的講道，所以基本上這個固有的觀念已經完全瓦解。我經常提出教會的「核心業務」，不是崇拜，也不是主日學。教會真正的核心，應理解為「核心結果」，包括三方面：（1）與上帝連結的敬拜生活，（2）持續被神話語裝備，（3）真實的生命同行與相交。

這三者才是不可或缺的屬靈實質。至於弟兄姊妹透過何種形式實現（教會聚會、神學院、網上資源等），則可以多元發展。所以教會應該著重如何達至這三個結果。我不肯定所有教會對這三點完全清晰，因為慣常的角度，是從崇拜、主日學等等的形式角度去思考；但形式(form)不一定代表達到「核心業務」的實質內容 (substance)。

問：要兼顧「營運效率」及「制定長遠策略」兩項不同任務，對於華人教會領袖是否一大挑戰？有沒有甚麼建議？

李：我經常對神學生說，牧者是不應該太勤力的。不應該是牧者去想出太多東西讓弟兄姊妹去做。重點是弟兄姊妹要成長，他們想做甚麼。很多時候我們的方向錯了。在我們的牧職角度來說，有我們日常既定的工作，例如：編排一些東西就是日常的營運，很容易我們都聚焦在這些事情發生，但這樣是很辛苦的，因為在抽用人手。

真正的牧養能夠關心及栽培一班人，令他們主動投入在團契、小組等東西裏面，方向就不同了。牧養弟兄姊妹，尤其是一些有追求的領袖，讓他們自己去找到自己的位置，自發參與其中。當然短時間實在不容易做到。必須明白那個群體，長期策略不能單與牧者團隊一起制定，一定要有弟兄姊妹的參與。要為整個群體把脈，不是做民調，而是要真正認識弟兄姊妹。對牧者的要求高，應該是在這些關鍵位：屬靈洞察力、對群體成長步伐的敏銳。多於是否一個善於組織及有營運效率的人。

集體文化

問：獨特的企業文化往往主宰了持份者的行為模式、身份認同感，以至最終的表現。華人教會有甚麼獨特文化？有甚麼群體文化上的改變是有助華人教會在加拿大後續的？

李：我從香港來到加拿大不久，香港的教會和加拿大華人教會群體同屬華人，但這裏有些文化是我感到不舒服的，例如：排資論輩，尤其對名聲的追求，追求名銜 (title) 的文化在這裏太過明顯。

質量改變

問：華人教會今日需要作甚麼「量」的改變？又需要作甚麼「質」的改變？

李：加拿大很著重傳福音叫人返教會，特別是短宣。好像一定要做某些東西或到某些遠處，卻忽略了我們身邊。其實在華人圈子，因為生活文化各種原因，人與人之間很容易聚在一起。因此我覺得在自然交往中傳遞福音更重要。還有需要改變的，是信仰在生命的內在展現：大家返教會信耶穌，不在於我描述福音是甚麼、耶穌是誰，而在於我能夠顯露顯現出來。這種自然的使命感是可以加強的。

從職場神學的角度我當然相信每個人都是被呼召的，每人都有一個影響力圈(sphere of influence)，例如：家庭、工作、社區，甚至與朋友去飲茶的地方，都是我們發揮影響力的場景。而這種影響力不是我一次半次叫人來到教會，而是別人長期觀察到我是一個怎樣的人。傳統教會很少幫助弟兄姊妹有這一種敏銳，其實在我們每日生活裏，神會讓我們遇到很多機會去祝福其他人，或多做一點點去回應人的需要，這種看似簡單的敏銳，很多信徒都不足夠，在教會中幫人人都去作這個改變，就會產生生命「質」的改變。

問：神學院及神學教育需要作甚麼改變(有助「永續」加拿大華人教會)？

李：傳統神學院教育，培育牧者、宣教士。但我校也推出職場神學。對我來說，所有願意委身的弟兄姊妹都應該接受神學裝備，神學教育需要涵蓋整個教會群體。神學院需要服事教會或與教會同行，與教會一起培育弟兄姊妹有以上所提及的質量改變。

這裏的邏輯是：如果我們相信所有人都是被呼召，不論到教會全職事奉、跨地域宣教、到機構、到職場，所有人都應該接受神學裝備。初信主的弟兄姊妹當然是在教會裏的環境（例如主日學）去成長；到某一個階段，神學教育可以幫助弟兄姊妹對工作和神學的整合更加深入。問題是：傳統教會已經很多年沒有讓百分之九十九的弟兄姊妹有神學思考的能力。很著重讀聖經是正確的，但讀完聖經之後，如何讓真理變成自己生命的一部分？以對應實際的挑戰或場景，又可以從信仰的角度分析思考及回應場景。這一部分很多信徒缺乏，要填補，有時靠弟兄姊妹自己用常識或多年信仰經驗去整理；而神學訓練是幫助我們很有系統地看信仰，及用不同角度思考聖經如何對應當代實際的挑戰。