

「以客為本型教會」 的研究與批判

王文基

一、研究動機及範圍

自從筆者進入神學院進修及牧養教會後，便對信仰生活有更多的神學反省。我有好幾次回想到，老師曾苦口婆心的指出，台灣基督教會缺乏神學反省的能力（不論在「質」與「量」上皆然），對諸多的教會現象缺乏反思。那時候，我心中真是百感交集，甚至有一種衝動，想在這方面作進一步的探討。

台灣教會明顯是跟著世界潮流走，一波接著一波似的，不斷有新的方法取代舊的方式。一言以蔽之，台灣教會走的是「崇尚時髦而貶抑傳統」的路線。於是這幾十年台灣教會，便引進了一堆如：第三波靈恩運動、禱告山、敬拜讚美、內在醫治、細胞小組教會運動、啟示性輔導、先知與使徒運動、G12以及各式各樣的「特會」等，幾乎全都是「外國進口」的「流行商品」。如果我們細心觀察，就會發現這些現象只不過是「手段」「方法」或「媒介」；真正操控這諸多現象的，其實是「教會增長運動」。

台灣教會在追求增長運動的情景下，「搞方法」變成最高的指導原則。有一位牧師引用鄧小平先生的話來說，就是：「不管是黑貓、白貓，能抓到老鼠的就是好貓。」另外，我曾輾轉從神學院的同學口中聽聞，某牧師認為「教義神學」在宗教改革後業已定型，該處理的教義問題已經完結，現在是「方法神學」的時代，要處理方法的問題。

我們必須問：這種推崇「方法」的觀念到底有沒有問題？教會在為求增長的前提下逐漸轉型為「以客為本型的教會」(user-friendly churches)，在神學及實踐上有甚麼影響？當教會大量採用商業行銷 (marketing) 的手段來運作後，仍是「基督的教會」嗎？基於面對這樣的事實和挑戰，筆者特此撰寫本文，以補足華人在這方面的神學反省之不足，並期待拋磚引玉，喚起更多基督徒對這方面作出探討及反思。

本文主要是研究和批判「以客為本型教會」的概念與方法。首先，要描述這種教會模式 (church model) 背後所隱含的「教會增長運動」(Church Growth Movement)。¹ 然後，我們必須了解提倡這種教會模式的學者巴拿 (George Barna)，本文將透過他的主要著作《以客為本型的教會》(*User-Friendly Churches*)² 來呈現這種教會模式的原貌，並透過他另一本早期的著作《推銷教會》(*Marketing the Church*)³ 來呈現贊成教會使用商業行銷手法來運作的觀點。及後，本文將針對這個議題的批判觀點作一梗概整理，從中觀察西方學者如何回應及反思這個議題。

二、關於定義的問題

"User-friendly churches" 是一個具有濃厚美國色彩的字眼。若我們追查"user-friendly"的字源，則會發現它原是電腦行業範疇的用語。在教

¹ 「此為馬蓋文 (Donald A. McGavran, 1897 年生) 所創立的一個運動，是過去三十年最具影響力的宣教思想。……要把教會增長的主要思想歸納起來，可真不容易；因為它們牽涉的範圍太廣，包括神學、人類學、社會學、語言學、地理學、經濟學、管理學、統計學及種種研究。狄彼得 (Alan R. Tippett) 研究教會增長為『本於人類學，以本土問題為聚焦，並以聖經為依歸』的運動。」上文引自楊牧谷主編：《當代神學辭典》上冊 (台北：校園出版社，1997)，頁 222。

² George Barna, *User-Friendly Churches* (Ventura, CA: Regal Books, 1991).

³ George Barna, *Marketing the Church* (Spring, CO: NavPress, 1988).

會行銷研究專家巴拿的論述中，他曾提及"user-friendly"這個概念源起自賈伯斯 (Steve Jobs)。賈伯斯是蘋果電腦的創辦人之一，他曾經與他的同窗好友沃茲尼克 (Stephen Wozniak) 共事。賈伯斯希望將電腦科技向前推進到更加 "user-friendly" 的地步——這在當時是電腦應用上的新觀念。賈伯斯相信，如果能以電腦技術從事日常的工作，並且使每一位使用的人在知性及情感的層面上都容易接近，那麼將會大大擴充電腦的市場。⁴

巴拿身為市場研究顧問和美國教會增長研究專家，他是首位以 "User-Friendly Churches" 作為書名的人。在寫這本書之前，他花了非常多的時間走訪眾多的美國教會。他發現很多教會決定與他們想接觸的人有更多的聯繫，並且期望聚會的會眾人數增加；而這些預備或渴慕增長的教會，在今天已經學到要怎樣做才可以使教會增長。巴拿認為這些就是今天所謂的「以客為本型教會」。

巴拿為這種「以客為本型教會」下了一個基本的定義，他說：

以客為本的教會，是希望服事接觸的人的各種需要，好比一個設計優秀的電腦系統，能夠讓電腦新手有果效地使用電腦。以客為本的教會，容讓範圍甚廣的人來認識和事奉這位永活的神。⁵

筆者從巴拿所說的定義中，歸納出有關這種教會的幾點特性：(1) 教會是要滿足人的需要；(2) 教會要讓人有果效地使用；(3) 教會要讓不同的人來認識神；(4) 以客為本的教會是成功的教會；(5) 以客為本的教會沒有與「世界」妥協而貶損福音的真義。筆者要問：到底這些觀點有沒有問題呢？到底以客為本的教會是否按著上述的定義而運作呢？這些都是餘下要探討的問題。

⁴ Barna, *Marketing the Church*, 82.

⁵ Barna, *User-Friendly Churches*, 15.

三、「以客為本型教會」的興起背景

(一) 教會增長運動的延伸及其影響

假若要探討「以客為本型教會」的背景，首先必須注意到它是「教會增長運動」的產物。一個教會之所以要轉型為「以客為本型教會」，其中一個重要的目的，就是要增長教會聚會的人數。因此，我們在理解「以客為本型教會」之前，有必要對「教會增長運動」有一些基本的了解。

甲、教會增長運動的定義

甚麼是教會增長運動？研究教會增長運動的專家美南浸信會神學院教授雷納 (Thomas S. Rainer) 提供了一個基本的定義：

教會增長運動包含所有人力、機構及出版品的資源，致力解釋有關教會增長的概念及實行。這是起自於馬蓋文 (Donald A. McGavran) 在 1955 年的基礎工作。⁶

另一位研究教會增長運動的專家魏格納 (C. Peter Wagner) 用一句更簡單的話來描述此運動：

教會增長的工作，就是要找出教會增長或是不增長的原因。沒有人能提供最終的答案，但更好的答案正繼續增加。⁷

正如馬蓋文當年在印度宣教時，他開始思想：「為什麼有些教會一直增長，一些教會卻沒有增長？」這樣的問題，就成為整個教會增長運動的追隨者及研究者所思考的角度。

⁶ Thomas S. Rainer, *The Book of Church Growth: History, Theology, and Principles* (Tennessee: Broadman Press, 1993), 21-22. 對馬蓋文有興趣的讀者，可以參考他在 1955 年出版的著作 *The Bridges of God*，以及在 1970 年出版的 *Understanding Church Growth*。

⁷ 韋納 (另譯作「魏格納」或「韋拿」) 著，梁慕玲譯：《教會增長研究》(香港：種籽出版社，1992)，頁 17。

教會增長究竟有甚麼特點？雷納用五方面來歸納說明：(1) 教會增長是一個系統化的研究方法；(2) 教會增長是熱中於培育門徒；(3) 教會增長是根植於神的話語之中；(4) 教會增長結合社會科學與行為科學來幫助教會增長；(5) 教會增長是一個現代運動，是自馬蓋文在印度的宣教工作開始的。⁸

乙、教會增長運動的歷史發展

教會增長運動的歷史發展如何？根據雷納的研究，他認為整個「教會增長運動」的歷史發展可以分為四個時期：

第一個是「運動的誕生期」(1955-1970)：⁹在這段時期，馬蓋文的重要著作《上帝的橋梁》(*The Bridges of God*)¹⁰ 及《認識教會增長》(*Understanding Church Growth*)¹¹ 相繼出版，形成了這運動的重要理論根基。另外，馬蓋文四出教學，令這運動變得體制化，在西北基督教學院(Northwest Christian College) 及富勒神學院(Fuller Theological Seminary) 相繼成立研究單位，教會增長運動自始誕生。

第二個是「運動的掙扎與成長期」(1970-1981)：¹²教會增長運動在這個時期面對不少批判及評論，令這運動出現身分危機；但因著眾多出色的學者挺身辯護，此運動才開始在聖經及神學上站穩立場，預備另一階段的成長。

⁸ Rainer, *The Book of Church Growth*, 21-22.

⁹ Rainer, *The Book of Church Growth*, 33-39.

¹⁰ Donald A. McGavran, *The Bridges of God: A Study in the Strategy of Missions* (New York: Friendship Press, 1955; reprint, 1981).

¹¹ Donald A. McGavran, *Understanding Church Growth* (Grand Rapids: Eerdmans, 1970).

¹² Rainer, *The Book of Church Growth*, 41-49.

第三個是「魏格納時代」(1981-1988):¹³ 富勒神學院教會增長學教授魏格納, 成為「教會增長運動」在這個時期的發言人。一方面, 這由於魏格納與馬蓋文存著師生關係, 使他在教會增長運動中成為重要人士; 另一方面, 魏格納也藉著廣泛的教導事工來傳遞「教會增長」的信息,¹⁴ 使他經常在神學性的、宣教性的, 甚至宗派性的領域中出現, 並且透過多產的著述事工來達到這目標。魏格納在1981年出版的《教會增長與整全福音》(*Church Growth and the Whole Gospel*)¹⁵ 一書中, 對教會增長運動提出不少關懷及批判的觀點, 從而奠定了他作為發言人的時代。

第四個是「邁向二十一世紀的時代」(1988-未來):¹⁶ 這個時期始於魏格納在1988年出版《醫治事工——能助你的教會增長》(*How to Have a Healing Ministry without Making Your Church Sick*)¹⁷ 一書。該書呈現了神蹟奇事 (signs-and-wonders)、權能佈道 (power evangelism) 與教會增長的關係, 率先將神的超自然能力放入教會增長的範疇來討論。除此之外, 這個時期也有四方面重要的特色:

(1) 教會增長的實行者輩出。他們大部分都是教牧領袖, 如夏布斯 (Bill Hybels)、華理克 (Rick Warren)、麥斯威爾 (John Maxwell)、穆道格 (Doug Murren) 及楊愛德 (Ed Young) 等, 他們都嘗試將教會增長的原則落實在牧會工作上, 產生很大的成效。

¹³ Rainer, *The Book of Church Growth*, 51-60.

¹⁴ 富勒神學院在1975年新成立「教牧學博士科」(D. Min.), 魏格納獲邀請講授教會增長學, 當時差不多有80%的教牧學博士科都在研究教會增長學。以1986年計算, 已有超過1200個牧師及宗派行政人員報讀富勒神學院的教牧學博士科, 接受了教會增長學的訓練。相關內容參 C. Peter Wagner, Win Arn, and Elmer L. Towns, eds., *Church Growth: State of the Art* (Wheaton, IL: Tyndale, 1986), 271-73.

¹⁵ C. Peter Wagner, *Church Growth and the Whole Gospel: A Biblical Mandate* (San Francisco: Harper & Row, 1981).

¹⁶ Rainer, *The Book of Church Growth*, 61-69.

¹⁷ 本書的中譯本為韋拿著, 高陳寶嬋譯: 《醫治事工——能助你的教會增長》(香港: 亞洲歸主協會, 1991)。

(2) 社會學家及人口統計學家的參與。當代的教會增長得到不少的社會學家及人口統計學家見證，並提供數字統計上的資料，這些專業學者的研究，對教會增長提供了很重要的文獻，如創立「巴拿研究小組」(Barna Research Group)¹⁸的巴拿，便是在這個時期開始參與教會增長的研究。

(3) 教會增長顧問團及諮詢專家的興起。雖然為教會增長提供諮詢服務並不是甚麼新概念，但在這時期的顧問、諮詢專家確有明顯的增加，如：沙勒(Lyle Schaller)、喬治(Carl F. George)、劉易斯(Ron Lewis)、卡特(Chuck Carter)等。

(4) 大量出版物及其他媒體的投入。這段時期，有關教會增長的文字出版物及影音製作大量出現，例如報紙、雜誌、統計資料及趨勢報告、錄音帶及錄影帶等。¹⁹

從以上的論述，我們可以知道「以客為本型教會」就是在整個教會增長運動的延伸與歷史發展下的產物，巴拿的觀點也是在這樣的背景下提出來的。因此，我們對此課題的研究與批判，絕不可忽略整體教會增長運動的來龍去脈。

(二) 神聖的教會與世俗社會之落差

巴拿之所以研究「以客為本型教會」，其中一個影響他的重要背景，就是神聖的教會與這個世俗社會之間，存著十分大的落差。²⁰到底「教會」與「社會」之間有甚麼「關聯性」或「適切性」(relevance)? 從這個角度來提出問題，正是那些「以客為本型教會」的教牧領袖的共同特色。

¹⁸ 「巴拿研究小組」是一所專為教會、機構、媒體、廣告公司及其他非牟利事業，提供專業諮詢與服務的公司，相關資料可參考其網站 <http://www.barna.org>。

¹⁹ Rainer, *The Book of Church Growth*, 63-66.

²⁰ Barna, *User-Friendly Churches*, 15.

整個現代社會無疑受到「世俗化」(secularization)的影響。因此當今的社會充斥「祛神聖性」的思想，其影響之嚴重，誠如學者孫尚揚所言：

世俗化乃是世界祛魅或理性化的過程，這一漫長的過程既導致宗教象徵、思想、實踐和制度的社會重要性的貶值乃至喪失，使得社會生活的諸多領域逐漸擺脫宗教的影響，從而產生結構性的社會變化，也導致宗教本身或者不得不適應世俗的價值，或者僅退回到私人的精神生活領域，更導致個體心性結構中的宗教性的衰退。²¹

在如此世俗化的浪潮下，教會的神聖與社會的世俗自然產生不可抗拒的張力。教會在「邊緣化」的危機下，必須要面對現實，不宜孤芳自賞、老調重彈；因此，「轉型」對教會來說變成了必需品，否則聚會人數必定逐漸下降，慢慢就會變成沈悶衰退的教會。

所以，在巴拿的研究與觀察中，他認為所謂的「貼切性」就如：「這些『以客為本型教會』都堅固地持守基督的福音，而且沒有妥協。他們能夠平衡地聆聽目標受眾的聲音，並且能夠靠著福音的導引去滿足當代這些個人感覺上的需要。」²²

(三) 社會科學與行為科學蓬勃發展

從上述歷史背景的闡釋中，我們知道「以客為本型教會」是伴隨整個教會增長運動的發展而興起的；同時，我們不可忽視在研究教會增長的方法論中，也使用了大量「社會科學」(social sciences)和「行為科學」(behavioral sciences)的方法論，如人類學、社會學、語言學、地理學、經濟學、管理學及統計學等。

²¹ 孫尚揚著：《宗教社會學》(北京：北京大學出版社，2001)，頁131。

²² Barna, *User-Friendly Churches*, 16.

教會增長運動的誕生期(1955-1970)，恰好是「社會科學」及「行為科學」這些名詞給廣泛運用的時候。所謂「社會科學」，就是研究人類在社會和文化方面的行為的學科；²³而「行為科學」這個術語在二十世紀的五十年代才開始在美國為人廣泛使用。雖然有些學者把行為科學和社會科學區別開來，但很多時候還是把它當作「社會科學」的同義詞使用。「行為科學」這個術語表示一種研究動向，它比「社會科學」這個舊詞更富有實驗。²⁴

其實，社會科學及行為科學研究，均以人作為個體及社會組成分子來探討。社會科學的首要目標，是幫助人類了解及控制情感、偏見、恐懼；社會科學的研究和思想，使我們經由許多例證，而發現眾多的事實，這些成果對於改善目前的社會困境是很基本的。至於要界定是否屬於行為科學的研究，則有兩個標準：(1) 是否探討人類行為？(2) 是否以科學態度²⁵來搜集和研究資料？行為科學的目標，在於由人類行為利用實徵例證找出通則。²⁶

自五十年代以降，社會科學及行為科學得到蓬勃的發展，為研究及推展教會增長運動的專家學者，提供了在方法論上的大躍進。巴拿的研究方法，也是在這樣的背景下孕育出來的。

²³「嚴格來說，社會科學是在19世紀才出現的；但很可能，如果沒有古希臘的理性的探討精神，也就不會有今日的社會科學。在中世紀的神學裡就有根據人類和社會這兩方面的觀念塑造出來的綜合物；這些觀念其實就是政治、社會、經濟、地理和人類學的概念。……隨著17、18世紀社會科學理想的傳播，人們對世界上人類經驗的複雜性、對人類社會行為的社會和文化特徵的認識，在逐步擴大。」參《簡明大英百科全書》第16冊(台灣：中華書局，1989)，頁737。

²⁴參《簡明大英百科全書》第2冊(台灣：中華書局，1989)，頁588。

²⁵行為科學是以客觀科學方法來搜集資料及研究，不像經濟學家或歷史學家般利用文獻記錄來研究。行為科學有很多種研究方法，包括使用測量記錄腦部活動的電子設備，態度人格心理測驗、學習及社會互動測驗、訪問調查及問卷調查、統計計量、記錄儀器和電腦等。

²⁶參《大美百科全書》第25冊(台北：光復書局，1991)，頁116。

四、「以客為本型教會」的內容特色

若我們要了解「以客為本型教會」的真正面貌，絕對不可忽略巴拿的《以客為本型的教會》。筆者將根據該書的內容，整理出一些關於「以客為本型教會」的原貌或特色，以示本文餘下的討論沒有歪曲事實。「以客為本型教會」的內容特色，大概可分為四個部分來闡釋，包括：(1) 在事奉態度上的特色；(2) 在行為模式上的特色；(3) 在領導及組織結構上的特色；(4) 以客為本型教會不會做的十件事情。

(一) 以客為本型教會在事奉態度上的特色

甲、擁有積極的態度

巴拿首先發現，這類型的教會明顯擁有積極的態度。這些教會的領袖滿懷熱誠地在教會工作，他們藉著實際的表達來改變人們的生活。這些教會的事奉哲學，基本上可以用「我們做得到」("we-can-do-it")²⁷來作為標誌；而且，大部分這類型的教會都會向會眾特別教導「我們做得到」這種態度的重要。

乙、看重人多於事工

巴拿觀察到這類型的教會對「事奉」有獨特的見解，他們認為「事奉不是與事工有關，事奉是與人有關」。²⁸ 因為聖經從不勸勉我們去作一些事工；反而，耶穌及使徒的事奉皆以人為焦點，聖經較強調的是人與人的關係。

²⁷ Barna, *User-Friendly Churches*, 32.

²⁸ Barna, *User-Friendly Churches*, 42.

我們可以在成功的教會找到這個原則——他們都是看重「人」(people)多於「事工」(programs)。這類型的教會並不是先辦活動事工，而是先針對特別的需要而後促成彼此牧養的機會。²⁹

丙、以焦點式的異象來事奉

巴拿觀察到這類型教會的事奉態度，是以焦點式的異象來事奉，也就是說以強調「異象」(vision)來引導教會的事奉方向。他認為教會最大的試探，就是要滿足所有人的每種需要，因此那些成功的教會大都是在事奉的異象中找到焦點。他更指出，歷史上成功的教會都是在某些事工之中表現優異，而不是把每樣事工都做足。³⁰

丁、強調高品質的事奉

對這些教會領袖來說，數字上的增長是強而有力的事工的外顯；他們隱藏的信念不外乎：「量是質的結果」。³¹「以客為本型教會」的領袖確很看重「品質」的概念，巴拿便歸納出他們對「品質」的概念包含了以下要素：(1) 完整無缺；(2) 奮力求卓越；(3) 前後一致；(4) 可信度；(5) 可靠賴性。³²然而，我們必須留意，這些領袖即使很強調高品質的事奉，他們事奉的根基仍然十分注重合乎聖經原則，不願意在這方面有所妥協。

²⁹ Barna, *User-Friendly Churches*, 43.

³⁰ Barna, *User-Friendly Churches*, 51-52.

³¹ Barna, *User-Friendly Churches*, 60.

³² Barna, *User-Friendly Churches*, 62-63.

戊、讓教會事奉變成生活方式

巴拿發現，「教會」的概念對這些成功教會的領袖而言，並不只是某個情況下的經驗而已，「教會」本身就是他們的一種「生活方式」(lifestyle)。³³ 這些教會的牧者會傾盡全力提醒信徒：他們的責任是要「成為教會」(to be a church)，而不是去「出席教會」(to attend a church)。巴拿又歸納出，這些教會牧者為了讓信徒的生活成為「教會」，而不單是來教會，他們使用了五個主要的方法：(1) 教導；(2) 裝備；(3) 強調；(4) 作榜樣；(5) 更多貼切性。³⁴

己、接受評估並願意改變

這些成功教會的牧者大體上認為，任何事都可以公開接受審查及批判；因此，他們的教會容許採用「問卷調查」的方式，藉此保持教會的效率，並協調神對教會的計畫，而且教會對「改變」也抱持積極的態度。至於評估的方式，大致上有三種：(1) 延聘教會外的顧問作評估；(2) 由教牧同工評估；(3) 由平信徒領袖（長老、執事）評估。³⁵

(二) 以客為本型教會在行為模式上的特色

甲、清楚神所賜給教會的異象

巴拿的研究指出，每間成功的教會都了解神給予該教會的盼望及未來的計畫。教會為了要符合其異象，會推動教牧同工及平信徒向著那異象來行動；這「異象」便成為評估所有教會活動的過濾器。這類型的教

³³ Barna, *User-Friendly Churches*, 69.

³⁴ Barna, *User-Friendly Churches*, 70, 72.

³⁵ Barna, *User-Friendly Churches*, 78, 80.

會通常會由上而下地傳遞異象，譬如透過發表「使命宣言」來定位，以確認神對他們的計畫。他們也認知到個人的異象帶有冒險性，故此一般都強調這是教會整體的異象。³⁶

乙、每個信徒都是教會的行銷員

巴拿指出，來到這些教會的訪客，大多是由於其鄰居、朋友或同事的推薦與邀請。因此，這些教會的牧者就認為，教會的其中一個責任，就是培養每個信徒都成為教會的行銷員。他們鼓勵信徒成為一位「生活式佈道者」(life-style evangelist)，不單是向人提出邀請，更要肩負跟進的工作。巴拿研究這些教會後指出，傳統的廣告提供「資訊力」的力量比「說服力」多，但這些增長的教會卻依賴另一種不同的媒介（口語相傳）來增加「說服力」。³⁷

丙、積極推動外展的宣教工作

這類型的教會並不視「需要取向的事工」(needs-oriented ministry) 為一種行銷策略，反而視它為一種確保事工有效的方法。他們看重在神的話語中，獲得實際的指引去滿足人的需要；換言之，他們注視的焦點是「外展」(outreach) 過於「內展」(inreach)。因此，他們的宣教觀集中在外展的重要性上；他們對宣教工作的委身，比其他大部分教會都來得深切。在實際運作上，這些教會都鼓勵信徒擺上他們的時間與金錢。相比於傳統教會，這些教會更容易讓信徒得到個人成長，因為他們都遵行「『成長』或『出去』」("grow or go" philosophy) 的理念。³⁸

³⁶ Barna, *User-Friendly Churches*, 87-91.

³⁷ Barna, *User-Friendly Churches*, 97-102.

³⁸ Barna, *User-Friendly Churches*, 107-12.

丁、強調禱告事奉的重要地位

「以客為本型教會」強調「禱告」是事奉的基石之一，他們也理解到禱告的大能。他們的崇拜、各樣事工、會議及個人事奉，都離不開禱告。巴拿歸納出，這些教會的牧者透過四方面來強調禱告事奉的重要：

- (1) 以聖經來教導會眾在基督徒生活中禱告的角色；
- (2) 教牧同工透過禱告的榜樣來指出，禱告是基督徒一切生活層面中最自然和重要的行為；
- (3) 這些教會學會慶祝禱告蒙應允的果子；
- (4) 鼓勵會眾守住禱告的責任。

因此，這些教會大多有「禱告團隊」，其主要的服事包括對那些在情緒上、心理上，甚至身體上有需要的人提供禱告醫治服事。³⁹

戊、看重兒童與青少年的事工

巴拿發現，這些教會領袖深信年輕人的事工，是一間健康成長教會的關鍵。他們認為贏得兒童，就能吸引他們的父母，並且得著明日的領袖。因此，這些教會用心去辨識兒童及青少年的需要，藉此使他們的事工更完備。在實踐上，他們在籌辦年輕人的事工時，多數會摻入遊戲及競賽活動，而且會使用當代流行音樂及先進電腦科技來作為溝通媒介。⁴⁰

(三) 以客為本型教會在領導及組織結構上的特色

甲、以彈性的組織結構來達到事工目標

這些「以客為本型教會」雖然在組織結構上各有不同，但他們都有共同的理念：「事工並不是用來配合教會的結構，而結構是用來加強事工的果效。」⁴¹「結構」對他們而言，只是一個支持系統、至終的媒介，

³⁹ Barna, *User-Friendly Churches*, 116-20.

⁴⁰ Barna, *User-Friendly Churches*, 123-28.

⁴¹ Barna, *User-Friendly Churches*, 137.

並不是最後目的。他們所使用的「結構」，經常都得到發展、接納、工具化、重新評估和升級；大多時候，他們的焦點都是在事工上，而非結構上。這些教會領袖寧願改變其組織結構，也不願限制事工發展的機會；他們會為了在特定的處境中，有很快及果斷的反應，而尋求當中的平衡點。⁴²

乙、強而有果效的教牧領導

「以客為本型教會」大多由一位「強」的牧者領導教會；稱為「強」，是因為這位牧者在掌權，而且是位真正的領袖。這些教會領袖清楚認定神對教會的異象，且明白他們自己的呼召。巴拿研究這些教會領袖的領導方式後，歸納出以下八點特色：(1) 充分授權別人；(2) 充分信任；(3) 充分互動；(4) 有作決定的能力；(5) 具可見性；(6) 具實踐性；(7) 具責任感；(8) 具洞察力。⁴³

丙、強調團隊事奉的領導模式

在這些成功的教會中，即使通常是由主任牧師作主要的領導人，但主任牧師終究也只是團隊中的一員；這種崇尚團隊事奉的取向，讓這些教會落實分權分責的政策。巴拿研究後發現一個現象：有時候，這些教會缺少了主任牧師，反而令教會得到增強；因為在這情況下，剩餘的團隊同工可以互助合作成為一體，也使他們體會到教會並不是一場「個人秀」(one-man show)。在強調團隊事奉的領導模式中，這些教會牧者對同工會投以充分的信任和信心，可以讓團隊同工自己作重要的決定。⁴⁴

⁴² Barna, *User-Friendly Churches*, 137-40.

⁴³ Barna, *User-Friendly Churches*, 143-49.

⁴⁴ Barna, *User-Friendly Churches*, 153-57.

丁、大量任用平信徒參與事奉

巴拿指出在這些教會中，很多有資格及能力的信徒都為了教會，自願地獻上他們的能力及時間。牧者經常鼓勵平信徒運用神所賜的恩賜來事奉，而且十分尊重平信徒，好使更多人成為神的僕人。這樣，藉著平信徒的參與，這些教會的事奉團隊便能夠建立起來。⁴⁵

(四) 以客為本型教會不會做的十件事情

對巴拿來說，這些「以客為本型教會」就是增長的、健康的教會。他在其著作的最後部分，列舉了在美國一般的教會中可見到的十種概念或行為，而這些概念或行為卻很少在「以客為本型教會」中找到。以下就是「以客為本型教會」不會做的十件事情：⁴⁶

- (1) 不會限制神的工作；
- (2) 不會繼續犯同樣的錯誤和失敗；
- (3) 不會讓來賓覺得丟臉；
- (4) 不會與社區隔絕；
- (5) 不會疏遠那些與之不同的人；
- (6) 不會沿用老舊生硬的佈道法；
- (7) 不會為要尋求幫助而感到為難；
- (8) 不會迴避面質；
- (9) 不會按之前的先例來聘任同工；
- (10) 不會只走安全的路。

⁴⁵ Barna, *User-Friendly Churches*, 162-68.

⁴⁶ Barna, *User-Friendly Churches*, 175-83.

五、「以客為本型教會」的發展手段

(一) 流行舉辦「尋道者高度敏感的聚會」

在整體教會事工的發展上，「以客為本型教會」的模式必然導致教會的注意力由「對內」轉移至「對外」。教會在如此的情況下，為了要接觸那些廣大沒有來到教會的群眾，便開始熱中舉辦「尋道者高度敏感的聚會」(Seeker-Sensitive Service)了。

美國加略山教會 (Calvary Church) 的主任牧師多布森 (Ed. Dobson) 曾著書闡釋這種「尋道者高度敏感的聚會」的來龍去脈。⁴⁷ 在書中，多布森簡單的把「尋道者高度敏感的聚會」定義為：努力將福音置放於貼切的文化處境。⁴⁸ 作者歸納出這樣的聚會有六方面的特色，包括：(1) 非正式的穿著；(2) 以當代流行的形式（非傳統）進行；(3) 沒有參與及委身承諾的壓力；(4) 與人的需要有關連；(5) 輕鬆而非正式的聚會氣氛；(6) 使用視覺性工具。⁴⁹

多布森在加略山教會曾推動一個名為「周末晚會」(Saturday Night) 的聚會，就正是以「尋道者高度敏感的聚會」模式進行。該聚會的基本內容大致有：音樂、戲劇、真實人生的見證故事、報告、奉獻、讀經、演講、問答時間、禱告，但當中取消了會眾唱詩。⁵⁰

多布森舉辦這個聚會也受到不少批評。他自己也承認剛開始「周末晚會」的聚會時，並沒有辨識其聖經基礎，但因這個聚會的逐漸成長及

⁴⁷ Ed. Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service: How Traditional Churches Can Reach the Unchurched* (Grand Rapids, Zondervan, 1993).

⁴⁸ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 16.

⁴⁹ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 25-26.

⁵⁰ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 41-51.

其他人的挑戰，他才根據聖經原則來闡釋這樣的聚會模式。⁵¹ 多布森主要根據哥林多前書九章 19 至 27 節來建構其聖經根基，他認為聖經沒有提供一種獨一及排他的傳福音方式。對保羅而言，他對猶太人、外邦人及軟弱人這三個族群，都有不同的傳福音方法或策略。因此，多布森認為，舉辦這種「周末晚會」的聚會，也只是採用某個可能的媒介或方法，來為耶穌基督接觸更多的人，他也拒絕把方法道德化。⁵²

(二) 採用市場行銷法來運作教會

「以客為本型教會」明顯是借用商業上的「市場行銷法」(marketing)來推動教會事工。巴拿在他的《推銷教會》一書中，大力提倡教會應運用「市場行銷法」的技巧，來滿足社區的人的需要。對巴拿來說，教會採用市場行銷法，必須確認四方面的前提：(1) 教會可視為一個「企業」(business)；(2) 行銷是一個企業運作成功的關鍵；(3) 美國的基督教會很少不以行銷手法的觀點，來看教會的成長與發展；(4) 就算使用行銷取向而失敗了，也不會使教會馬上或全然的崩塌，但它將阻礙教會的成長和獲得外展的好機會。⁵³

巴拿認為「行銷導向」對教會而言，意味著：「行銷的作法是讓教會去辨別和理解人們的需要，並辨別自己的資源和能力，然後參與一連串的行動；這些行動將讓教會使用她的資源和能力，去滿足那些我們想去服事的人的各種需要。行銷是一個過程，是教會去力圖應用她的產品以滿足那些目標人口的慾望。」⁵⁴ 因此，巴拿給「教會行銷」(church marketing) 下了一個簡單的定義：「教會行銷是包含企業 (business) 和事工 (ministry)

⁵¹ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 53-54.

⁵² Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 54-59.

⁵³ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 26-27.

⁵⁴ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 23.

活動兩方面的表現——指教會對她的目標受眾的影響；教會意圖去服事和滿足他們在屬靈上、社會上、情感上和身體上的需求，並因此而達致教會事工的目標。」⁵⁵

一般而言，商業界對「市場行銷」有其基本的認知，⁵⁶ 巴拿也借用了行銷學學者麥卡錫 (E. Jerome McCarthy) 在其《基礎行銷學》(*Basic Marketing*) 一書提出的「4P」(“Four Ps”) 理論，來套用在教會上：第一是「產品」(product)，對教會來說，就是指與耶穌基督的關係及與其他人的關係；第二是「地方」(place)，對教會來說，就是指教會和信徒的同在；第三是「宣傳」(promotion)，對教會來說，就是指大眾傳媒及口耳相傳；第四是「價格」(price) 對教會來說，就是指全人在情感及知識上的委身。⁵⁷

巴拿指出，當教會有效地執行行銷的各項步驟（如研究、異象、行銷計劃、實踐計劃、回饋）時，教會必然會獲得一些好處，包括：(1) 人數的增長；(2) 與受眾有更好的溝通；(3) 幫助牧者更了解自己的事工；(4) 教會資源得到最佳的運用；(5) 提升教會對社區的敏感度；(6) 更多延伸的社區外展事工；(7) 提升個人的事奉素質；(8) 塑造出新的信徒領袖；(9) 減輕牧者的挫折感；(10) 使教會充滿更積極、更熱心及更有自信心的氣氛。⁵⁸ 巴拿認為教會透過使用更多市場行銷法，才能更成功；不過他也提醒我們，我們要主導行銷的過程，而不是讓它反過來主導我們。⁵⁹

⁵⁵ Dobson, *Starting a Seeker Sensitive Service*, 48.

⁵⁶ 「市場行銷」不只是銷售，也包括研究、產品定位、意識建構、策略計畫、定價、廣告、公共關係、受眾區隔等方面。它的目的是使「生產者」(producer) 與「消費者」(consumer) 雙方均得到滿足，因此，它被理解為一個過程(process)，而且是一個雙向的過程。雖然，近年市場行銷的理論及技巧都有高度的發展，但它的定義依然眾說紛紜。然而，大家基本上都同意行銷是一種商業活動的表現，它主導了由生產者到消費者的產品和服務，為要滿足消費者的需要和慾望，並達致生產者設定的目標及理想。

⁵⁷ Barna, *Marketing the Church*, 49-54.

⁵⁸ Barna, *Marketing the Church*, 34-36.

⁵⁹ Barna, *Marketing the Church*, 157.

六、批判觀點的反思

筆者在上文已交待「以客為本型教會」的定義問題、興起背景、內容特色及發展手段；接下來，本文將闡釋對這個議題提出批判的學者之觀點。筆者現嘗試提出四個問題，來請教提倡使用「教會行銷學」來建立「以客為本型教會」的學者。這四個問題是：

- (1) 教會的形象如何被扭曲？
- (2) 工具（方法）是中性的嗎？
- (3) 當教會變成交換的世界，情況會怎樣？
- (4) 教會只為了滿足人的需要嗎？

現在，不少基督徒都關懷市場行銷技巧如何能幫助他們的教會變得更有果效。對於這一點，我們也是理解的。這是因為時代及人心不斷地轉變，基督的教會反而顯得與這世界有點脫節，缺乏了適切性 (irrelevant)，不但跟不上時代的發展，也無力辨識現代人的需要，甚至已逐漸被邊緣化。這種種問題，都構成了我們在討論教會使用市場行銷技巧時的考慮因素。

學者肯尼森 (Philip D. Kenneson) 與斯特里特 (James L. Street) 指出：「對這個議題的關懷，基本上是在乎行銷取向對教會的自我認知及使命的影響。如果用問題來問，就是：『一個以行銷導向的教會仍然是基督的教會嗎？』」⁶⁰ 他們提出一些值得反省及批判的觀點，其實不是要質疑提倡教會行銷的人的誠意與動機，因為這些人對教會也是有深切的關懷。⁶¹ 另一位學者韋伯斯特 (Douglas D. Webster) 在提出他的批判觀點前也清

⁶⁰ Philip D. Kenneson and James L. Street, *Selling Out the Church: The Dangers of Church Marketing* (Nashville: Abingdon, 1997), 16.

⁶¹ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 17.

楚指出：「很多真誠且有思想的基督徒，都擁護一種實踐性、對市場敏感，以及理解消費者取向的教會增長進路。他們的動機並不自私，目標也正確，他們誠實地希望基督能影響美國的文化。值得爭議的地方，不是他們的誠意，而是他們的策略與以聖靈引導及基督為中心的進路，所帶來數量及靈性上的增長是否一致。」⁶² 當我們了解這樣的批判之前提後，便可以探討上述的四個問題。

（一）教會的形象如何被扭曲？

事實上，肯尼森與斯特里特對教會行銷擁護者的質疑，是基於他們對教會的「身分」(identity)、「特質」(character)及「使命」(mission)有不同的看法。肯尼森與斯特里特對這樣的情況十分憂心：「我們擔心教會的形象 (the image of the church)，因市場行銷的哲學前設而改變，並且憂心在行銷操作下所產生的教會種類會受到嚴重地扭曲。」⁶³ 因此，肯尼森與斯特里特列舉了十二種教會行銷者塑造的教會形象：⁶⁴

1. 企業型教會 (The Entrepreneurial Church)

在這個模型 (model) 中，教會基本上被視為一個「企業」、一個組織，任務是冒險地提供一些「產品」來創造「利潤」(屬靈上的)。教會行銷者曾宣稱，如果教會不能成為一個企業，便會淪為一所「宗教博物館」。

⁶² Douglas D. Webster, *Selling Jesus: What's Wrong with Marketing the Church* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1992), 12.

⁶³ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 17.

⁶⁴ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 17-21.

2. 工具型教會 (The Instrumentalist Church)

工具式的思維促使我們凡事都問：「它能用來作甚麼？」這樣工具型的教會觀，會促使人們視教會為一個滿足既定需要的機構。譬如說，教會有價值，是因為它強化了家庭關係，給予人生意義與目的，或能夠提供團體生活的經驗。

3. 適切型教會 (The Relevant Church)

教會行銷者認為教會不能適切地針對人的需要，是導致教會聲望及影響力下降的主要原因。因此，他們提議如果教會願意重新包裝自己，以致能吸引及迎合每位顧客，就會重獲失去的地位。

4. 利己型教會 (The Self-Interested Church)

人是否有利他主義的行為？教會行銷者認為，其金科玉律必然是：人所作的基本上都是利己的；因此，他們以行銷的概念認定，教會必須了解自己是管理利己的事而存在的事業，也是在「交換」與「獲益」的關係之中。

5. 全方位服務型教會 (The Full-Service Church)

教會行銷者傾向視教會為一個「服務代理機關」(service agency)。他們認為，這個宗教組織應盡量藉其有限的財力，去了解、服務及滿足其成員及參與者的需求和慾望。

6. 治療型教會 (The Therapeutic Church)

學者指出現今是個「治療型社會」(therapeutic society)，人們耗費資源去「讓自己感覺好一些」，或希望重建「自尊」。教會行銷者很自然也期待教會提供這些治療型服務，透過一些「支持小組」去使人「讓自己感覺好一些」。

7. 忘本型教會 (The Forgetful Church)

教會行銷者認為，對宗教消費者來說，「傳統的」(tradition) 並不受歡迎，因為這代表了過去做事的習慣或方式，而今天的會眾都固執於「流行的」(contemporary)。這往往使教會忘記了她蒙召而存在之目的。教會行銷者只把焦點放於宗教消費者現今流行的需要上，因此經常令教會患上「健忘症」，把她的一切傳統及起先的目的拋諸腦後。

8. 短暫型教會 (The Ephemeral Church)

在行銷導向下，消費者不斷產生新的需求，令人的需求與慾望持續改變。結果，教會在這些好挑剔的消費者那迅速變幻的慾望中，將自己的身分及使命隱藏了，這樣就會很危險地塑造出一種短暫型的教會觀。

9. 機械型教會 (The Engineered Church)

教會行銷者採納一種態度：「只要使用正確的技巧，就能掌控情況。」因此他們認為，只要使用外展的技巧，就能得到交換的利益。問題是：這個人為機械化的教會觀，到底有多少空間讓聖靈作工？

10. 同質型教會 (The Homogeneous Church)

教會行銷者毫無疑問想滿足人們的要求，所以他們特別針對同質性的群眾，使他們的外展工作顯得更有效率。然而，愈來愈多同質型的教會必然帶來一個問題：「福音的大能真的能打破社會的隔閡嗎？」

11. 實用型教會 (The Pragmatic Church)

現今很少人能逃避凡事都問「這有甚麼用？」的試探，結果，我們最尊重及標榜的道德觀就是「實用性」。但問題是，當「實用」成為終極目的時，我們甚少再去追究：「實用來幹嘛？」難道教會存在的目標及目的，只是「更有效用地服務人群」嗎？如果答案是否定的，那麼當教會只把焦點放在「實用」上，便將會忘記忠心的重要。實用型的教會不一定是忠於神的教會。

12. 基督國度型教會 (The Christendom Church)

教會行銷者把教會的建築物及其機構性的組織架構放在核心位置，他們只關心「如何吸引人『來教會』(to church)?」，而非「如何在這時代中使人『成為那教會』(be the church)?」他們的前設，其實是「基督國度型教會」的觀念。這樣的教會權力觀，會使教會更加跌進那可見的架構、階層及建築物之中，也使教會與世界的區別愈來愈少。

綜合上述所言，筆者觀察到批判者關懷的是：教會在行銷哲學的操作下，必會更加趨向「世界化」(worldly)，而且太缺乏反省。雖然，教會行銷者不一定是扭曲教會觀的首要原因，但他們的作法恰巧成為這些扭曲、混淆觀點的有力佐證。筆者認為今天的教會有一個很大的盲點，就是忘記「教會」的意義——這是一個關乎教會的「本質」與「身分」的問題。

(二) 工具（方法）是中性的嗎？

教會行銷者因為關注教會如何回應這快速變化的社會環境，所以力圖借用「市場行銷」的手法改變教會。筆者當然相信教會在歷史上曾因著不同的歷史發展而有所調整或改變，這原是無庸置疑的事實。但筆者也相信，教會有其不可改變的部分。如學者安迪生 (Leith Anderson) 曾在其《死都要變》(*Dying for Change*)⁶⁵ 一書中，費盡心機地勸勉教會在面對當今及將臨世代的挑戰時，必須盡心去改變，不然就是一條死路。

然而，肯尼森與斯特里特卻指出：「我們與教會行銷擁護者的爭論點，根本不是要不要改變，而是他們所建議的是『哪種改變』(kinds of changes)，以及會把教會導引到哪個『方向』(direction) 去？」⁶⁶ 因此，我們會遇到一個蠻重要的問題：「工具是中性的嗎？」教會行銷者通常

⁶⁵ Leith Anderson, *Dying for Change* (Minneapolis, Minnesota: Bethany, 1990).

⁶⁶ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 25-26.

假設「市場行銷」只是中性的過程或技巧，與信仰的實質互不相干。因為他們深信「市場行銷」只影響到信仰呈現的「形式」(form)，而不是信仰的「內容」(content)。在華人教會內，這樣的說法並不陌生。筆者經常聽到不少牧者同工教導說，工具(方法)都是中性的，最重要的是對神有正確的動機，所以我們可以用任何方法去傳福音！

筆者認為這樣的說法至少有四個缺點：

第一，假若工具(方法)真是中性的，那麼我們為甚麼還要評估不同的工具(方法)？事實上，不同的工具(方法)必然會在使用過程中帶來不同的價值觀，甚至令最後的結果也大異其趣。

第二，若工具(方法)是中性的，評估時就不必考慮工具這因素了。這豈非是過分簡化的邏輯嗎？

第三，若一切事情的考量只有「向神的動機」，這種過度唯心論的準則如何能得到客觀的檢驗？一切皆在乎動機的說法，必然會落入「相對化」的困境中，甚至成為個人濫用「動機權力」(motive power)的藉口。

第四，我們如何能對信仰的「形式」與「內容」截然採取「二分法」？兩者實在是互相關連的。誠如學者侯活士(Stanley Hauerwas)在《出賣教會》(*Selling Out the Church*)一書的前言中嚴厲地指出：「市場導向者假設福音的『內容』可以和其『形式』分別出來，如此出賣了福音的意義，同時出賣了福音所帶出的恩典，就是耶穌基督自己。那些誤以為市場導向的策略只不過是一種技巧的人，亦即是市場導向技巧的鼓吹者，就是最大的受害者。市場導向技巧的語言本身透露了其扭曲的本質；就是目標與達至目標的方法可以分家的謊言，這樣說只不過重複了現代(modernity)的擺佈伎倆。就如麥彥泰(Alasdiar MacIntyre)所言：『結果是專家取代了門徒。』」⁶⁷

⁶⁷ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 11-12。中文翻譯參湯紹源：〈工具中性論〉，《建道學刊》第15期(2001年1月)，頁321。

有關「形式」與「內容」的「二分法」之探討，學者肯尼森與斯特里特指出：「雖然眾所周知『形式』往往承載著某些既定的『內容』，而『方法』經常塑造其『結果』，但這卻是教會行銷者所否認的。」⁶⁸事實上，肯尼森與斯特里特認為，「市場行銷是個根植於一套特定信念中的附加價值 (value-laden) 產品」。⁶⁹對於這一點，他們舉了一個生動有趣的例子來說明：「一個榔頭 (hammer) 能夠建造與破壞，這就意味了一個榔頭並不具有中性的價值。事實上，當某人拿著一個榔頭時，他可能會經常改變其觀照世界的方式——正如在日常經驗中，當我們拿著一個榔頭時，就會把一切事物視為一根釘子。同樣，對一個擁有某些管理技巧的人而言，他會視所有人為被管理和掌控的客體。正如當人們以擁有市場行銷的技巧為中心思考時，必將整個世界看為一個可供管理的交換系統。」⁷⁰

肯尼森與斯特里特質疑這種以「市場導向式的思維」，作為教會會眾自我認知的核心之見解。因為市場行銷的核心價值觀，似乎並不是福音的核心，反而是現代化行銷管理哲學的核心；結果，市場行銷便衝擊了教會的自我形象。對肯尼森與斯特里特而言，他們的教會觀是：「教會是被呼召成為神的新創造與同在的記號 (sign)、預嘗 (foretaste) 及使者 (herald)。」⁷¹他們以這個教會觀來反省行銷導向的技巧時，都一致認為採取市場行銷導向，將使教會難以滿足如此的呼召。⁷²

⁶⁸ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 32.

⁶⁹ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 33.

⁷⁰ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 33-34.

⁷¹ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 23, 35.

⁷² Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 35.

另外，華人學者湯紹源在〈工具中性論〉一文中，也否定批判工具是中性的說法。他認為：「我們可以看到市場主義的取向是人的『感覺需要』(felt needs)，因為人只能知道自己的『感覺需要』。除非人的『感覺需要』與其『實質需要』是等樣的，否則，人所能尋求滿足的無非是『感覺需要』。……其方向是照顧人的『感覺需要』，而暫且不理人的『實質需要』。那麼，方向性已經成了神學性。這樣一來，我們怎能說市場主義是中性的呢？」⁷³

湯紹源從神學角度反思工具中性論的課題，他的結論也指出工具有它的傾向性，任何使用它的人必須活在它的生態當中。⁷⁴

總而言之，筆者認為教會行銷者所提出的「工具中性論」，仍然有不少值得商榷及反思的地方。他們的論述似乎有「由結果推出原因」之嫌，並沒有多少說服力；反倒持批判觀點的學者，則多從評估和反省「市場行銷導向」的本質及內涵著手，這樣反而增強了不少說服力。

(三) 當教會變成交換的世界？

教會行銷者所倡導的市場行銷技巧，是由三波時代的演變所促成的。這個經濟歷史的發展，主要出現在北美洲及西歐等地方。第一波是「生產時代」(the production era)，由上世紀二十年代開始，那時的商業主要根植於一個信念，就是好的產品自然會售出。第二波是「銷售時代」(the sales era)，由1925年至1950年左右，那時一方面基於生產技術提升，導致生產量提高；另一方面因社會經歷大蕭條及第一次世界大戰，各國商家為了尋找消費者，便愈來愈重視積極的銷售策略及廣告宣傳。第三波是「市場行銷時代」(the marketing era)，它有一種趨力的轉移，就是

⁷³ 湯紹源：〈工具中性論〉，頁326。

⁷⁴ 湯紹源：〈工具中性論〉，頁334。

由「賣家市場」(seller's market) 轉移到「買家市場」(buyer's market)；換句話說，商業市場已然塑造了一種「顧客就是皇帝」(the customer was king) 的思想。這種新的「消費者取向」思維，徹頭徹尾的改變了大部分企業管理的哲學，這就是學者所稱的「行銷革命」(marketing revolution)。

就在這樣的歷史背景下，肯尼森與斯特里特表示對「行銷革命」下的意識形態感到憂心，因為「這一波行銷革命創造了一種新的思考模式，也就是人們理所當然地預備去滿足自我的慾望。」⁷⁵ 為了滿足這諸多的「慾望」，教會行銷者將市場行銷法引進教會，也把教會自身的利益列為考慮因素之一。因此，他們在運作過程中強調「自願性的交換」(voluntary exchanges)，⁷⁶ 務求能滿足人的慾望，以及達到教會的目標。

筆者認為這會衍生一個問題：當市場行銷塑造出一切都變成交換的工具時，教會是否適合採用這種「交換」(或「交易」) 的價值觀，來作為事奉的模式？

學者肯尼森與斯特里特都質問：「如此的採納市場行銷的概念，會怎樣重塑教會的『身分』(identity)？」⁷⁷

肯尼森與斯特里特認為，教會在這樣機械化的交換模式下思考，必然對教會的自我認知有嚴重的損害。他們舉證有些教會行銷者宣稱至少有某程度的交換，並且是牽涉到個人與神之間的關係的。他們極力批判這樣的觀點：「神不曾有缺乏，因此祂無需要進行交換行動。」⁷⁸ 他們認為，最有力的經文支持就是使徒行傳十七章 24 至 25 節：「創造宇宙

⁷⁵ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 39.

⁷⁶ Norman Shawchuck and others, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively* (Nashville: Abingdon, 1992), 22.

⁷⁷ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 47.

⁷⁸ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 48.

和其中萬物的神，既是天地的主，就不住人手所造的殿，也不用人手服事，好像缺少甚麼；自己倒將生命、氣息、萬物，賜給萬人。」因此，我們對神的敬拜是一種服事，也是出於感恩，是我們對神的恩賜之回應；而不是神需要這樣，也不是神要我們以敬拜來交換祂的恩典。

肯尼森與斯特里特就以「恩賜」(gift) 的角度來思考此事，他們批判說：「當我們透過市場行銷的鏡頭看整個世界時，神的恩賜就全然消失了。難道基督徒願意放棄『恩賜』，以利己的交換概念來取而代之嗎？我們深信這樣的置換，會損害我們與神，以及我們與其他人的關係。」⁷⁹ 他們否定把這種「利己的交換」成為教會身分的核心，因為教會的呼召是關心別人的益處，這根本不是一種「交換」；更何況神的恩典是白白給予的，不是用「交換」來獲得的。

湯紹源在評論教會行銷者有關「交易」的概念時，以神學的角度提出如此的批判：「當『購買』或『交易』成為信與不信間的轉捩點時，信仰少不免成為互惠的關係。除了接受信仰者受惠之外，教會在當中亦成為受惠者，甚或那個提供信仰的上帝也是交易的受惠者之一。無可置疑，人可以和上帝交易是市場主義的一個含隱意義，而神是主動誘導人作出該項互惠交易的。從市場主義的定義出發，市場主義竊進了神學的核心，人在選擇神的時候是與神有所交易。筆者不認為市場主義者意識到神人交易的神學意義，但市場主義確實有其神學上的傾向性。迄今，筆者不相信市場主義者已將人高舉到如斯地步，而往後的發展我們亦沒法推測。但在今日，其神學的依歸顯然暴露了根本性的危機。」⁸⁰ 筆者認為，湯紹源的反思給予教會行銷者一記當頭棒喝！

⁷⁹ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 49.

⁸⁰ 湯紹源：〈工具中性論〉，頁 324。

(四) 教會只為了滿足人的需要嗎？

教會行銷者如巴拿等人，認為今天教會起死回生的關鍵，在於明白人的「需要」(need)。巴拿不斷重申「需要的主權性」(the sovereignty of need)，因此，他認為教會面對這些需要，猶如一個企業有計畫地行銷的產品與服務。

學者韋爾斯 (David F. Wells) 批判巴拿的觀點說：「一個企業其實是要去滿足『慾望』(wants) 過於『需要』(needs)，而巴拿並沒有暗示前者與後者有怎樣的區別。事實上，巴拿也沒有明顯的表現出他考慮過有必要去區別：哪些需要會對靈性有益處、哪些需要會對靈性有損害。」⁸¹ 筆者認為教會行銷者不但忽略了「慾望」與「需要」之間的區別，甚至忽略了判斷哪些「需要」必須得到滿足（也就是「需要」的本質或內涵）。

即使巴拿提醒教會應先去滿足人們的「感覺需要」(felt needs 也就是一種主觀的、立即的、感覺的、個人的需要)，然後藉此作為橋梁，再更深地滿足他們靈性上的需要（如與神和好及作主門徒）；⁸² 但巴拿仍然沒有考慮教會「身分」(identity) 的問題。筆者的提問是：「難道教會的存在，只是為了滿足人的需要嗎？」

肯尼森與斯特里特則認為爭論的重點，不是教會應否去滿足人類的需要，而是很難回答這個議題所關心的問題，如「哪些需要是教會一定要去滿足的？教會在甚麼基礎上作這樣的決定？誰來決定教會一定要去滿足哪些需要？甚麼權柄讓他去這樣作？教會去滿足那些特殊需要，到底是要事奉更大的目標或目的，還是行動本身就是其終極目的？教會的使命只是滿足那些人們已經辨識出來的需要嗎？還是耶穌的福音亦包

⁸¹ David F. Wells, *God in the Wasteland: The Reality of Truth in a World of Fading Dreams* (Grand Rapid: Eerdmans, 1994), 74.

⁸² Webster, *Selling Jesus*, 74.

括學習辨認不同的需要？」⁸³基本上，他們認為這些都是教會行銷者的文獻中不大討論及迴避的問題。

巴拿主張教會在滿足需要這個角色上，應將自己視為一個「服務代理機關」(service agency)。⁸⁴巴拿相信，教會的存在就是要滿足人們的感覺需要——作為教會基本的「身分」，這對教會的特色及使命來說都是真確的。

但肯尼森與斯特里特強烈反對這樣的觀點。他們對「服務代理機關」模式所隱藏的假設，提出了兩方面嚴厲的批判：⁸⁵第一，這個模式的前設，是把所有感覺需要都合法化，導致教會並不是去滿足我們所宣稱的真正需要，反而是去滿足自己所表達和認知的需要。這種服事觀點，對教會有百害而無一利。假如教會要忠於福音信仰，她的召命就是要透過識別出不合法的感覺需要，來挑戰文化的特質。第二，假如教會的目標只是去滿足人自己所表達和認知的感覺需要，那麼消費者期望的需要，便會重新形塑及主導整個教會，這是十分危險的。一旦教會要接受這種「顧客永遠是對的」(the customer is always right) 宣稱，我們便應該質疑這樣或許會逐漸侵蝕基督徒整全見證的根基。

不但如此，肯尼森與斯特里特更強調「消費者的自信」會帶來神學危機。他們說：「市場行銷取向的核心價值所強調的，正好是傳統神學探討『人論』時斷然反對的東西，也就是：『人們能夠確信並知道甚麼是對他們最好的』……相較於福音的核心，神是滿有恩典地提供人類某些事物，甚至連人類也不曾知道自己有這樣的需要。」⁸⁶他們更以諷刺口吻指出：「教會行銷者忽略了耶穌為忠於呼召，也曾促使人群離

⁸³ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 64.

⁸⁴ Barna, *Marketing the Church*, 37.

⁸⁵ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 72-76.

⁸⁶ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 79.

去。……這說明了耶穌明白滿足需求這個行動，不能夠與為何這些需求需要得到滿足，以及滿足其需求後要達到甚麼終極目的有所分割。」⁸⁷

總而言之，筆者認為教會行銷者的觀點，也許不知不覺間加強了「自我中心主義」和「利己主義」，這樣的取向對真正闡釋教會的身分沒有一點益處。誠如學者侯活士 (Stanley Hauerwas) 與威立曼 (William Willimon) 的觀察：「教會的存在，並不是要問怎樣可以保持這個世界發展得更好，然後就鼓動我們照著做。教會不是根據她能否成為一個極有用的『支援機構』，或教牧同工能否成為『專業助理』的一員來接受審判的。教會有其存在的目的，但這目的卻隱藏在她自己的使命中，在這世界是找不到的。」⁸⁸

七、結語

無可否認，「以客為本型教會」在實踐上不無優點，但學者對教會行銷學的「方法論」及「神學傾向性」大加批判和質疑，這些都是教會行銷者無法逃避的問題。不但如此，教會行銷者為了看重教會的「適切性」而犧牲了其「身分」，這也是捨本逐末的做法！另外，教會行銷者也過度強調「管理」，假設了「一切都在我們掌控之中」，這顯然亦是一個危機。再者，教會也不應該只把焦點放在可量度的事物之上，因為靈性有很多層面都無法量化；數字並非成功可靠的指標，「有效率」本身亦難以界定——事實上，也有批判教會行銷學的學者認為「忠信」(faithful) 比「效果」(effective) 更重要呢。最後，更大的問題是：一個市場導向的教會運作的時候，像是把未來都掌控於自己手中，那麼誰才是教會真正的「老闆」呢？

⁸⁷ Kenneson and Street, *Selling Out the Church*, 80-81.

⁸⁸ Stanley Hauerwas and William Willimon, *Resident Aliens: A Provocative Christian Assessment of Culture and Ministry for People Who Know That Something Is Wrong* (Nashville: Abingdon, 1989), 39.