

2013 TGLS (The Global Leadership Summit) 全球领袖高峰会
中文摘要记录

摘要记录的同工：蒋明、文圣可、张智开、王冠

副编辑：王冠

总编辑：郝万以嘉传道

信心圣经神学院
Faith Bible Seminary
154-02 41st Ave.
Flushing, NY 11354
USA
www.fbn.org

Tel: 718-358-3290, 718-886-9911, 718-961-9355

2013 全球领袖高峰会 纽约皇后区 聚会点 #97

勇敢的领导

The Courageous leadership

比尔·海波斯 (Bill Hybels)
柳溪小区教会创办人、主任牧师



- 创办全球领袖高峰会，现于超过 530 个城市，90 个国家服务各界领袖。
- 柳溪小区教会 (Willow Creek Community Church) 主任牧师，现代教会策略之先锋、并于当今美国最大的教会之一中带领 24000 名会众。
- 致力发展和教导世界各地的领袖，包含那些在最艰难、最容易被忽略、资源最匮乏的国家中的领袖。
- 超过 20 本着作的畅销作家，包含《卓越领导箴言》(Axiom: Powerful Leadership Proverbs)。
- 有关比尔的任何近况，请查阅 twitter.com/billhybels

➤ 经文

约书亚记 1: 9

我岂没有吩咐你吗？你当刚强壮胆，不要惧怕，也不要惊惶，因为你无论往哪里去，耶和华你的神必与你同在。

➤ 正文

你或是「全然信靠」或是「全无信心」(You are either all faith or no faith at all.)，如此的勇气，是所有领袖的必须。

当以色列人伟大的先知摩西离世，年轻的约书亚即将担负起摩西留下的重担、领导以色列人进入迦南地时，耶和华神吩咐他「你当刚强壮胆！」




刚强壮胆是一个领袖必备的素质，一个刚强壮胆领袖有四方面的要件：

1. 勇敢的领导需要：不停止的坚持，直到死时 (Courageous Leadership Demands A Nonstop Flow of Fortitude Until Your Dying Day)

- 南非黑人领袖曼德拉有一句名言：「对于死亡，我已经完全准备好了 (I'm fully prepared to die.)」。
- 领袖的任务就是带领人从「此岸」到「彼岸」(From Here to There)，要实现这个目标，领袖首先要对「彼岸」有清晰的异象。一幅未来的图画才能为你所带领的群众创造出热情！(A picture of future creates passion for your people.) 只有刚强壮胆的领袖才能将异象变为现实。
- 当遭遇困难时，许多领袖悄悄地放弃了他们原来的异象，就是「把异象堕了胎」(vision aborted)。害怕导致「神的异象」堕了胎 (Fear induces abortion of God's vision)。他们需要刚强壮胆，才不会动摇。
- 例：当柳溪事工负债百万时，我需要呼求约书亚的祷告。
例：柳溪教会下列事工：1) 为单亲母亲免费修车的事工、2) 建立 10,000

平方呎的「关爱中心 (Care Center)」，让有需要的人能进来自由取用所需要的任何食物、用品、衣服...等，在寒冬，有 160 多人在外排队。

2. 勇敢的领导需要：承认你现在所处真实的情况（Courageous Leadership Requires You To Admit Your Current Reality）

- a · 不要怕向你的团队承认现状，其实他们都心知肚明，不过是在等你采取行动。
- b · 机构有三种不同的现状，需要不同的处理方法：
 1.  走下坡路：领袖要宣告现状紧急，属「红色标志 (code red)」，让所有人行动起来。例：Bill Hybels 曾在一次作 MRI 检查时，遇到医院四楼起火，就用红灯，向全医院宣布紧急状态。
 2.  睡眠中 (sleep)：不冷不热的现状其实就是衰亡的警讯，也是一个紧急状况。领袖要点火，让所有团队知道，一起从沉睡中经历突破 (break-through)。例：柳溪教会曾在三年中停滞不前，Bill Hybels 用了三小时教导一位领袖明白这困境。
 3.  成长中：保持警醒，继续打造一个美好机构。

3. 勇敢的领导需要：建立一个卓越的文化（Courageous Leadership Requires You Build A Fantastic Culture）

- a · 每个机构都有它的文化，人们被好的机构吸引而加入，却因为坏的管理者而离开。
- b · 同工彼此相处是否健康，完全决定于主任牧师是否想要教会文化健康？大家是否彼此信任？或是彼此攻击？
- c · 机构只有两种人：一种是文化建设者 (culture builder)：柳溪教会会雇用他，一种是文化破坏者 (culture buster)：柳溪教会会请他离开。例：5 人在努力划船，却有 2 人在尽全力使这船下沉。
- d · 例：多年前，三位资深领袖离开，柳溪教会请了外面的公司来评估他们的文化，结果令 Bill Hybels 大大惊讶，原来柳溪教会的文化指标只有 3.75，是在中毒级 (toxic)。第二年，升到 3.82，第三年，升到 4.07 (健康级, healthy)，现在已达 4.33 (兴旺级, flourishing)。
- e · 例：现在每年七月的第一周，是柳溪教会所有员工支薪并回家陪伴家人的休息周。要改进机构或企业的文化，是需要领袖具有决定性的勇气！

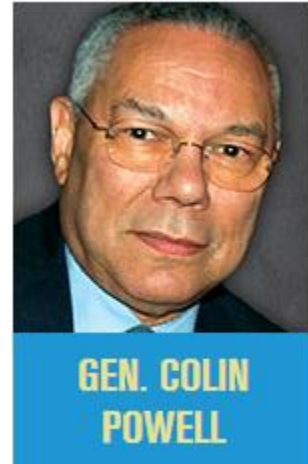
4. 勇敢的领导需要：确定并强化许多价值观（Courageous Leadership Requires the Establishment & Enforcement of Values）

- a. 有些不健康的价值观会慢慢渗透进机构或教会。例：一些 30 岁以下的同工即使就在你身边，仍会 email 给你。人际关系越来越缺少真实的亲密与面对面，而让肤浅关系的社交网站 (social media) 取代了！
- b. 圣经教导我们真正的人际关系，是要建立在一个彼此相爱的教会群体中。例：在 Gary 失去家人的伤痛中，能有双放在他身上安慰他、为他祷告的手。领袖需要勇气，靠着神的爱，确定并强化正确的价值观。

适用于我 It Worked For Me

柯林 鲍尔将军 (General Colin Powell) 前美国国务卿

- 四届美国总统之资深顾问、联合高阶官员协会主席、国土安全顾问，美国国会一致通过当选第 65 届美国国务卿。
- 在美国军队服役 35 年，逐步晋升为四星上将。
- 非营利机构「美国承诺联盟」之创办人，纽约城市大学「柯林·鲍尔领袖与服务中心」创办人。
- 近期出版的《为我所用：生活和领导》(It Worked For Me: In Life and Leadership) 之作者。



鲍尔将军从未进过西点军校(West Point)，因为当时黑人是不能进入有名的军校。他成长于纽约的南布朗士(South Bronx)，毕业于纽约的公立高中和大学。但他说：「领导的关键是在于有跟随者」(Leadership Needs Followership)，如果没有人愿意跟随你，你什么也不是！

以下几个是适用于我的一些领袖原则：

1. 一位好的领袖会让他的跟随者有使命感(a sense of purpose)，且让他觉得自己的重要。例：鲍尔将军曾和打扫他办公室的女仆谈话，问她的孩子都好吗？当她感受到他的关心，她就能把她清洁的工作做得更好。好的领袖能激励他的跟随者自我超越，因为真正完成工作的并不是领导者，而是跟随领袖的人们。在一个组织中，没有任何人是不重要的，每个人都有他的价值，每一个个体在组织中都有功用，都是为了一个共同目标在一起。因此，领袖必须要花时间投资在人的身上。
2. 一位好的领袖信任他的下属，有能力解决他自己的问题。例：鲍尔将军很敬佩里根(Ronald Reagan)总统。一次，鲍尔将军去到里根面前，不断说他自己的问题，且越说越快、越说越大声，但总统的眼睛只盯住窗外的玫瑰花园，还说有只小松鼠刚刚吃了他给的坚果。里根总统的意思是，若你要我听，我可以一直坐在那里听，但基本上，这是你的问题(your problem)，我已授权给你(your zone of power)，我完全信任你能解决。里根总统的信任成为鲍尔将军的鼓励！好领袖会给下属适当的挑战，否则他们更容易坐在那里去看你完成事情。
3. 一位好的领袖认可他下属的成就。例：当鲍尔将军去看望伤残军人时，他绝对不会说：我很难过(I'm sorry!)或对他们的遭遇表示同情；他只是说：你真是一个好军人，谢谢你的付出！因为这些已经付出巨大代价的人来说，他真正需要的是认可而不是同情。

4. 一位好的领袖永远用积极的态度去面对挑战。
例 1: 小时我也曾因为自己的肤色被歧视, 直到 1954 的黑人民权运动, 整个国家改变了, 自己的境遇才改变。有时别人看我是长官、有时看我只是个黑人, 但这不是我的问题, 是他们的问题。我只需要把握最好的机会来领导(I got the best opportunity to lead)! 我时常鼓励自己: 不管今天再怎么糟糕, 明天早晨一切都会更好; 不管今天怎么生气, 明天就要让怒气消退。我自己的一句格言就是: 早晨, 这事将会不一样! (It will look different in the morning.)
例 2: 在 1988, 日本人买了许多美国的房地产, 包括洛克菲勒中心(Rockefeller Center), 一些美国政治领袖开始恐慌。但里根总统却很正面的说: 我很高兴美国是个伟大的国家, 让人喜爱投资在其中。
5. 一位好的领袖知道何时该提拔这人、何时该开除那人。一般人是带来问题, 领袖是解决问题。如果你的下属什么都不想做, 也不想与你朝共同的目标努力, 也许就是该请他离开的时候。提拔下属不是根据他的表现 (performance), 而是根据他的潜力 (potential)。
6. 一位好的领袖应该有几个亲密的好友, 能指出他的过错。例: 鲍尔将军有一电话专线, 只有少数几个人知道。当他接到电话, 若三次留言说: 柯林, 你有麻烦! 那就表示, 对我是个严重的提醒!
7. 一位好的领袖是从小把握机会, 操练事奉。例: 鲍尔将军从小就在圣公会参与事奉, 他开创了一个青少年团契; 他们认养了一个学校, 带领许多团契的年青人去教导课后辅导, 帮助学生数学、英文、...等, 这些经验对他将来面对的挑战也有许多帮助。

如何失去最好的人才

How to Lose Best People

帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni)

圆桌集团创办人、总裁、畅销作家

- 被《财富杂志》(Fortune Magazine) 誉为「你必须知道的导师」，被《华尔街日报》(The Wall Street Journal) 誉为美国「最受欢迎的商业讲员」之一。
- 作为处处领先的顾问公司，圆桌集团向顾客提供建议、产品和各种服务，以此来提升顾客公司的协作能力、工作方针之清晰度和员工效率。
- 十本商业丛书的作者，销售量超过三百万册，包含《为何商业组织的健康超乎其他一切》(Why Organizational Health Trumps Everything in Business)。
- 一直为领袖高峰会最受欢迎的讲员之一。



帕特里克的演讲来自他的新书《一个痛苦工作的三标志》(The Three Signs of a Miserable Job)，提及大部分人离开工作的原因不是因为他们很疲惫或很有压力，而是因为他们的工作让他们感到痛苦。有三件事是会让你工作很痛苦：

1. 没有人知道你 (Anonymity)

- a. 每个人都有被人知道、被人认识的需求。在你工作的地方，没人有兴趣想多知道你，是让人非常痛苦的。例：帕特里克做过的一工作曾让他感到痛苦，因为老板完全不关心下属。一女同事休完四个月的产假回来，没有人问她任何关于她怀孕生孩子的事。
- b. 当在工作中有人知道你、关心你时，一个真正好的员工是不会离开的。例：Nancy 曾经是位护士，在医院中，只要是 Dr. Trimble 值班，所有人都喜欢来工作，为什么？因为他关心每一个人！他会问：我听说你的儿子病了，他好些了吗？关心人，想认识这人，是需要非常的谦卑。
- c. 如果没有人知道你已经两年了，你也许可以考虑离开。例：帕特里克曾有一同事，办理辞职手续时被问到：「有什么事是原本可以把你留下，是我们该做却没有做的？」他回答：「任何事。」

2. 所做的工作没有意义 (Irrelevance)

- a. 每个人都需要知道自己所做的工作是对他人有意义的，这才能保持他工作的激情。例：在医院，一位护士为我父亲清洁他的身体，我对她说：妳将尊严带到人们身上 (You are bringing dignity for people)。
- b. 神把爱放在每个人心里 (爱是最大的意义)，如果工作不能让人感觉到与爱相关，人就会感到失落和远离神。我们要经常因别人为我们或他人所作的事，说声：谢谢！

3. 所做的工作无法量度 (Immeasurement)

- a. 每个员工都想知道他们工作的成果，并他们贡献的指数。如果员工只是做老板叫他们做的，那只是个仆人。例：运动员都想知道他们跑了几分几秒，是否有进步？推销员也可以从他们的业绩，看到自己是否比以前更好？餐厅的服务员可以从他们拿的小费，知道他们的服务是否让顾客满意？多少时候，你有让你的员工知道他的贡献，带给公司多大的利益吗？
- b. 这种衡量并不一定是数量上的，也可能是质量上的。例：有一家餐馆，为车中驾驶员提供服务(drive through service)，在窗口的服务生是一个十几岁的年轻人。老板有一次问他说：「你有没有想过，什么东西可以让你知道自己有没有把工作做好？」他回答说：「从窗口前开车经过购买食物的人数？」老板说：「这是你能控制吗？」他回答说：「好像不能。那么把食物送到客人手中的速度？」老板说：「这是厨房的工作。」他回答说：「对哦...那么，好吧，我能让客人保持笑容，您看这怎么样？」这就是这年轻人衡量他的工作成果的指标：客人的微笑，他对此感到非常满足。
- c. 至终，管理就是一项事奉！(Management is ultimately a ministry!)

倍增者效应 The Multiplier Effect

利兹·维斯曼 (Liz Wiseman)
执行策略与领导学顾问、畅销作家



- 财富 100 强之甲骨文集团 (Oracle Corporation) 前执行官，身为甲骨文大学 (Oracle University) 副总裁，致力于全球人力资源发展十七年之久。
- 于硅谷的一间领导发展公司，维斯曼集团 (Wiseman Group) 担任总裁。
- 《哈佛商业评论》 (Harvard Business Review) 之杰出贡献者，畅销领袖学策略丛书的作者，包含《倍增者：杰出的领袖如何令所有人更聪颖》 (Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter)。
- 利兹所创造了「倍增者」 (Multiplier) 一词，用以形容那些使他人智慧增长、并藉此在其组织内的某个实践领域达到两倍的效果。
- 中心问题：为什么有些领袖会削减人们的才智、而有些会倍增人们的才智呢？
 - 一个团体里面一定有潜在的聪明才干，是超过眼前所看到、已发掘和已使用的。
 - 压力与紧张 (Pressure & Stress) 是有所不同的。
 - 当一个领袖独揽应该下放的责任时，领袖自己会感到压力，而整个团队则会感到焦虑。试想神箭手预备向着放在他儿子头上的苹果射箭：神箭手会感到压力，他儿子会感到紧张和焦虑。
 - 两者不同的地方就在于掌控权 (The distinction is about control)。
 - 回想一下你身边的一个「贬低者」 (Diminisher)，这个人有什么特质？这个人让你发挥出你多少的聪明才智 (从零到一百来评分)？再回想一个身边的「倍增者」 (Multiplier)，一个让你工作能发挥最多才干、最有效率的人，这个人有什么特质？这个人让你发挥出你多少的聪明才智 (从零到一百来评分)。
 - 听众的回应：贬低者的特质有论断、贬低、微控管理 (Micro-Management)、浪费时间、控制、处罚；倍增者的特质有鼓励、给予发挥空间、信任、设立目标、教导。
 - 倍增者相信他人的才智、相信他人能够面对问题。
 - 现场问卷调查：从问卷调查中发现贬低者平均来说只能发挥出你 43% 的能力，倍增者却能平均发挥出 91% 的能力。
 - 下图为为经过正式的研究后 总结出倍增者与削减者的几种特质：

倍增者：		贬低者：	
大家都很聪明，会找到办法的		没有我，你们不行	
才能磁铁	吸引有才干的人 且能让他们发挥出最大的贡献	帝国建造	只会囤积人力资源 但却大材小用
解放者	塑造出一个 会激发出人们最佳表现的环境	暴君	塑造出 压迫人们思考与发挥的环境
挑战者	设立吸引人 但充满挑战性的目标	万事通	给出充满炫耀自己的指令
讨论者	透过严谨的讨论和思辨， 带出扎实的决策	独裁	给出独裁、突然性、 会使内部混乱的决定
投资者	投资他人， 共享成果	过度微观管理	大小事都要插手

- 身为一个倍增者工作可能会很累，必须全力以赴，但也很令人振奋。相反的，只用出 50% 的能力来工作，在精神上同样也会很累，但绝不会令人振奋；当领袖独领前进步调、其他人无法参与时，只会产生许多旁观者，而不是跟随者（We don't create followers when we set the pace; we tend to create spectators）。
- 当你开始细微观察、管理、询问他人的时候，你会发现大多数的时候，人们都知道该做什么（When you shift your conversation to asking questions, you'll find that people often know exactly what to do.）
- 你是使周遭的人都更有才华？还是让周遭的人都认为最有才华的是你？我们要在自己的组织中启发出一支天才大军（Start inspiring an army of geniuses inside of your organization）。
- 建造神的国度是我们的使命，开始互相倍增你我的才干就是达成使命的一个好方法。

正确的头衔、错误的国度 Right Title Wrong Kingdom

克里斯·布朗 (Chris Brown)

北岸教会协同主任牧师、教导牧师

- 北岸教会 (North Coast Church) 是最大的无宗派福音教会，拥有多处园区、每周 25 场崇拜、超过 9000 名会众参与。
- 北岸教会「创新协同领导系统 (innovative co-leadership system)」中四名主任牧师之一，被誉为全球教会中「开创性的范例」。
- 一位有独特恩赐的圣经教师，其叙述性风格使教会更易于在人数和年轻化方面成长。
- 对于在年轻领袖中「发展沟通恩赐」有极大热情，他在伯特利学院 (Bethel College) 中担任讲道系副教授，曾于阿兹赛太平洋大学 (Azusa Pacific University) 担任驻堂牧师。



- 属灵的领袖跟世俗的领袖是不相同的。
- 谁会想到派一个拿弹弓的牧羊童跟巨人对战是一个好的主意呢？在大卫与歌利亚的故事中，歌利亚向扫罗叫战了一个月，扫罗知道他自己没办法胜过，最后他让大卫面对歌利亚。当大卫打败歌利亚之后，扫罗马上提拔了大卫。但是当扫罗听见「扫罗杀死千千 大卫杀死万万」的时候，扫罗发怒了，他说：「将万万归大卫、千千归我，只剩下王位没有给他了。」然后「从这日起扫罗就怒视大卫」（撒上 18: 5-9）。
- 相较之下，埃及的法老在约瑟为他解梦之后，就提升约瑟为宰相，放手让他管理全国。约瑟失去了他的彩衣，但找到了品格；有时候当我们失去了头衔、彩衣，我们会得到真正需要的品格，才开始在神的国度里有用。
- 有时，你会把人提拔、提升到他们不得不离开的地步；但实际上，是你想要他们离开，他们不需要走。
- 我们需要时常思想：要建造的是你的国度？还是神的国度？因为就算是与耶稣亲近的门徒，也会彼此争谁为大（可 10: 41-45）。世界有很多已定的权力和领导架构，「只是在你们中间不是这样，你们中间谁愿为大，就必作你们的用人；在你们中间谁愿为首，就必作众人的仆人。」
- 领袖不是在于要多卓越，而是要服侍人；当你服侍你的同工时，你会使他们更卓越。
- 只有缺乏安全感的领袖才需要头衔与地位，但刚强的领袖会拿起洗脚布来服事。「那你是要我放弃我的头衔吗？不是我要，是耶稣要！」
- 北岸教会有着协同领导 (co-leadership) 的领袖架构，我们一共有四位主任牧师，每位主任牧师只有 25% 的领袖权；所以，我们并不着重于谁是主要的带领人，而是着重在传道本身。

- 「协同领导」并不适合于所有领袖，乃是给那些想成为卓越领袖的人！如果教会许多事工是由特定一位领袖来主导（personality driven），这些事工的委员会必定会担心日后接棒的问题。将来这些事工谁能来接手呢？为什么年轻的领袖会离开[教会]呢？因为我们[现任领袖]在这里（Why are young leaders leaving? Because we are there）。
- 教会是否有接班人，就是取决于现任领袖的骄傲与自我（It all comes down to the pride and the ego.）
- 三个问题的反省：
 - 1) 我有空间留给身边的「大卫」或「约瑟」吗？
Do you have room for David and Joseph?
 - 2) 我是要选择神的国度还是我的名誉？
Do you choose His Kingdom or my reputation?
 - 3) 圣灵正在如何不同地引领我？
What differently is the Holy Spirit leading me?

爱需要行动 Love Takes Action

鲍伯·加弗 (Bob Goff)

国际复兴事工创办人、首席执行官、律师

- 加弗与迪瓦特律师事务所 (Goff & DeWalt Law Firm) 创办合伙人。
- 乌干达共和国对美荣誉领事。
- 创办国际复兴事工 (Restore International)、复兴学院 (Restore Academy)，并为受压制儿童和最贫困之人发声的创业领袖。
- 与乌干达司法部合作、将超过 200 宗儿童案件带入审理程序；他也成为超过 50 宗在印度儿童被迫卖淫的案件之法律调停背后的推动力。



- 像各位一样，我也想让这一生活得有意义！假如我们能刚强领导 (Lead Strong) 的话，我们就会将人们导向耶稣。
- 当耶稣招手要我们来跟随他的时候，我们常常都以为只是打招呼而已。
- 我们都想当一个好领袖，但我们常常会错神的意。
- 我发现我不是在跟随耶稣，而是在跟踪 (Stalk) 他；我发现我「知道」耶稣，但没有和他一起做工。约翰一书 3: 18「我们相爱，不要只在言语和舌头上，总要在行为和诚实上」。
- 假如你能回答下列两个问题，你就能做个好的领袖：第一，你是谁？第二，你想要什么？
- 每当人问你最近如何的时候，你应该要想：我正在尝试成为更杰出 (I'm trying to be awesome) ！
- 我想从单单认同耶稣的教导变成实际的行出耶稣的教导。
- 爱神、爱人、并且为此做工 (Love God, love people, and do stuff) 。
- 你可以做很多事，但什么才是耶稣要你去做的呢？你若是能做许多耶稣要你做的事，你就能成为领袖！
- 让你的生活配得上神给你的呼召，不是要活得像谁一样，乃是活得与神给你的呼召相称。
- 像拍立得的照片需要时间慢慢显影一样，假如你想要找到属于你的呼召，你便需要耐心地找、不能着急。
- 当周遭的人在成长的时候，身为领袖的我们应当给他们一些指点。
- 当我们不再害怕当领袖，我们就可以活得与神的呼召相称。
- 我们都常在「假装」 (Posing)，不要再假装了，当你自己！
- 看人当看他们将会成为怎样的人，而不是他们曾经是怎样的人 (See people for who they're becoming, not who they were) 。

- 爱你的敌人，你便会更卓越，更有天父的样式。
- 假如你想要在你的团体中成为领袖，你就需要对挑战说：**Yes**；就算那个挑战看起来很疯狂。
- 我每个星期四都尝试戒掉一个坏习惯，假如你能在你生命中留空间给耶稣做工，他就会用美好的事物填满那个空间。
- 神宽恕我们的，并不会因为我们的不完美而有所短缺。
- 你若想当个好的领袖，你做的事情就该让人惊叹；而耶稣永远都该是那位使你惊叹的中心点！（**You want to get stuff right in your leadership; get the exclamation point right. Jesus is always the exclamation point!**）

脱离书本的领导 Unscripted Leadership

马可·本尼特 (Mark Burnett)

四届艾美奖得主，执行制作人

制作《美国之声》(The Voice) 与《圣经》(The Bible)

- 《时代杂志》誉为世界「最具影响力的人物」之一。
- 于美国四大电视网络所播放之更新剧集的制作人，其制作的长达 1200 小时的电视节目已于世界 70 多个国家定期播放。
- 他与妻子柔曼·都妮 (Roma Downey) 共同制作 10 小时的电视纪录片《圣经》(The Bible)，并于 2013 年春季在全球面世。
- 进驻「电视与广播名人堂」，被《电视指南》(TV's Guide) 誉为「最重要的戏剧家」，并于好莱坞星光大道留名。



➤ 介绍

你是「美国之声」、「生还者」(Survivor) 和「创智赢家」(Shark Tank) 等节目的忠实观众吗？若是的话，你就不可能不知道这个名字：马可·本尼特。

他不仅是许多美国当红真人实境秀的制作人，而且今年马可和他妻子还共同制作并推出了从今年三月首播开始就爆红的「圣经」剧集，无论是在美国本土还是全球各地的观众都对这部影集都有热烈的回响。

➤ 访谈 (主题：于所在之地带出不同 / You Can Make a Difference Where You Are)

比尔：你在美国的事业是从在海滩摆地摊卖衣服起家的，可以稍谈一下这段经历吗？

马可：我从伦敦来美国的时候身无分文，但我发现美国确实是个到处充满机会的地方。美国欢迎各种创业的想法，而我的点子是买进一件两块美元的带有不起眼瑕疵的衣服，然后在海滩边上一件卖十八块给观光客；这是我能想到门槛最低的创业计划。

比尔：分享一下在制作与发行「圣经」剧集的时候遇到的困难？

马可：这部影集的题材很有争议性，影视圈里的人都不看好，都劝我不要再继续。在电视影视圈里有许多的「不」(NO)，但每当我听见别人说「不」的时候我听到的是「下一轮机遇」(Next Opportunity)。「圣经」这部剧集是神给我的呼召，而神呼召你的时候，你必须起身前行、开始做工。

比尔：是什么推动你完成「圣经」剧集的？我第一次和你对话的时候你对这个企划好像非常沮丧？

马可：在推动这个企划的时候，我们的团队感到从世俗媒体界而来的诸般攻击；在与你对话时，你提到：「停止一味防守，要主动出击！」(Stop playing defensively and start playing offensively.)「主动出击」是我们得到最好的建议。

比尔：你怎么解读「圣经」剧集已有一亿观众这样大规模的成功？

马可：这成功不在于我们团队，而完完全全是圣灵的工作。我们尽可能地花时间在为这个计划祷告、安静并聆听神的带领。美国虽然是奠基在对神的信心上，但现今也是个极其需要盼望的国家，我们的影集就在这个关键的时后推出；在对的时间给人们从神而来、充满希望的故事。不仅如此，这个影集也是个很好的聊天话题。

比尔：你好像都会把创意团队的人跟管理财务的人放在一起配搭工作？

马可：我每个节目都是以一个负责创意团队的总监搭配一个负责财务和总务的副总监来执行。假如带领的人没有聪明到把一些责任分摊出去，节目是不可能完成的。你没有办法做所有的事情，你需要让对的人去做对的事情，让他们发挥，不要做该给他们做的事。

比尔：假如你现在要让你的创意团队做一个「梦幻企划」你会为他们设预算上限吗？还是让他们不受预算设限来去执行？

马可：假如有人来找我他说他想做一个没有预算上限的企划，我想我会觉得我雇了一个没有责任心的疯子，然后明天就开除他。若是没有表达出一个好的故事、预算范围、节目长度和发行时间，我是不会制作这个节目的。做节目是很好玩，但这不是个游戏，其中最容易发生的事情就是预算超支：任何节目都是如此，而做基督教的节目并不代表我们就有做不好的借口（*Making a Christian show doesn't give you permission to make it crappy*）。

精通「影响力的技巧」 Mastering the skill of influence

约瑟·格兰尼（Joseph Grenny）

智慧生命公司协同创办人、商业畅销作家

- 商业策略专家，发展出「在人类行为层面可维持、并可测量之改变」的方法。
- 创办共同训练公司「智慧生命」（VitalSmarts），是美国成长最快的公司之一；并于其中教导「财富（The Fortune）」500强公司的其中300间。
- 他是四本畅销书籍的作者，包含《决定性的对谈和影响者：改变万事的能力》（Crucial Conversations and Influencer: The Power to Change Anything），都是以研究为基础的方法来实现组织的效率。



领导乃是刻意的影响（Leadership is intentional influence）：
激励（Motivate）+ 领导能力（Leadership Ability）= 改变的行为（Changed Behavior）

1. 关于行为的例子

- 全世界的人每个星期花三十亿小时玩网络游戏
- 美国有七百万人在惩戒系统的机构（Correctional System）里，每34个人中就有1人在此行列。
- 世界肥胖人口自1980年以来已经倍增（Doubled）。
- 美国吸烟人数比例从1950年的44%下降到2008年的21%。
- 美国有80%的人至少认识一位基督徒，但是只有15%的人看到这些基督徒的行为跟别人有所不同。

领袖可能犯的其中一个最大的错误是：当看见别人行为没有改变时，总认为别人是没有决心与不投入。而真相是，领袖没有全面的运用影响力的六大项目来影响人；只是苦口婆心地劝说是不够的，因为这样仅仅用了六大项目之中的一项。

2. 如何帮助人改变而拥有良好行为的例子

a. 贫民区珍（Jane）的例子

珍是一位在肯亚 Nairobi 贫民区长大的女孩，由于被父亲性侵而逃跑离家，往外讨生活。然而在外不幸只得出卖身体维生，几年来已有几个小孩。在那个城市有八十万个像珍这样的女子，如何帮助她们改善生活呢？其中一个关键的行为：存钱。如果能够帮助这些女子养成存钱的习惯，就能帮助她们改善生活。当地有一个称为「Jamibora」的机构，就是运用各种方法帮助在其中二十五万个这些女子能够存钱改善她们的生活。

b. 孩子花钱的实验

这实验的对象是六、七年级的孩子：已经有「钱的概念」的孩子们花十分钟做四个简单的工作，之后给他们四十美元的酬劳，然后在实验室另一边摆一摊奇贵无比的糖果摊，标价大约是外面商店的五倍价钱，以此观察孩子买糖或是不买糖；就是说，花钱或是存钱。把孩子分组，给予不同的情境设定来观察比较。

结果第一组（即实验组）的小朋友，先给他们尝尝糖果的美味，并让同伴在旁怂恿「糖果尽量买」，而且在墙上贴上美味糖果的大海报，又允许孩子记账消费。结果孩子平均只剩下十三美元。个别而言，还有孩子负债（花光自己的四十元，还跟别的小朋友借）。

第二组（即对照组）的小朋友们，没有先给他们尝糖果，让同伴在旁不经意地怂恿「还是把钱存着吧」，墙上不贴美味糖果的大海报，而且只收现金。这组的孩子实验结束后平均剩三十四元带回家。就实验结果而言，这是 270% 的差别。

这两组不同的情境设定，对小朋友的行为有极为显著的影响。

c. 六个影响力的源头 (Six Sources of Influence)

由此可见影响行为的改变，与个人 (Personal)、社交 (Social)、结构环境 (Structural) 三个方面有关，每个方面又分动机 (Motivation) 与实践能力 (Ability) 两个项目。以下这六个格子代表刻意影响力体系 (Intentional Influence System) 的六大项目：

	动机 Motivation	能力 Ability	
个人 Personal	1 把不想要变成想要 Make the undesirable desirable	2 不怕过度投资于训练 Surpass your limits	想吃糖 拒绝诱惑的能力
社会 Social	3 运用同侪压力 Harness peer pressure	4 找出数据的力量 Find strength in numbers	别的小朋友如何
结构 Structural	5 设计奖励与要求责任 Design rewards and demand accountability	6 改变环境 Change the environment	墙上海报 现金或刷卡

教会或生活中的应用：要有效的改变行为，不能只是讲一篇激动人心的讲章，或是对孩子说之以理；因为这仅仅达到 1 的层面。其他的五个方面也要下功夫，才能有好的效果。

我们为什么要改善行为呢？为什么会有不好的行为需要改呢？其中最大的原因，你我都经验过，就是：好的行为感觉不好，不好的行为感觉好 (Good behaviors feel bad and bad behaviors feel good.)；这又怎么办呢？

d. 糖果和苹果实验

桌上放两盘吃的，一盘是糖果，另一盘是切好的苹果，让孩子们选一个来吃。结果 91% 选糖果，只有 9% 选苹果。但改变设定：我们在墙上挂一幅蝙蝠侠微笑吃苹果的海报，再做一次实验，结果变成有 48% 的孩子选择了苹果。这个实验告诉我们，如果我们可以让好行为感觉好（If we can make good behaviors to feel good），就能帮助并促进好行为。

回到前面珍的故事，「Jamibora」机构怎样帮助这些女孩存钱呢？告诉她们「存钱对你们好」而说服她们？这样效果有限。你我也经历「知道好却不易实践」的困难。所以这个机构不单给她们所需的要东西：想要有安全，有尊严的住所（厕所有隔间），让她们自己的孩子有自己的卧室；而且加上给她们存款簿，打印上她们每次的存款，让她们看见上面一行一行慢慢增加的数字，能够有良好感觉；又把女子聚集一起给她们上课，不但教她们存钱，也让她们能互相鼓励存钱（互相鼓励就是社会层面【Social】）。如此一来，就触及到了个人、社会（同伴）、结构（提供一套存款的系统）、动机与能力的各个项目，增加促进好行为（存钱）的果效。

e. 开车的试验

高速公路上的多乘客专用道（HOV lane），要求一车坐着两人以上才可以开在专用道上，用意是鼓励大家共乘，这样可以不用跟其他人一起塞车。但是有 20% 的人自己一个人开着一辆车也开上 HOV 车道。怎么办？加重罚单？增加警察？但政府没钱请更多警察。于是政府在高速公路上竖立牌子，上面写着：「举报专用道违规，请打 921-HERO 专线」。被检举投诉的人，政府寄信给他们，不罚款，信上也不骂人；用意乃是提醒他们：有人在看着你！他们的违规行为让人不悦而举报他们；不久之后违规的车子就减少了 80%。这个现象显示：人是社会性的动物，不愿意被别人讨厌。由此可见，如果可以让人知道某种行为被大家讨厌，就能帮助改变行为。

f. 电梯的试验

在拉斯韦加斯（Las Vegas）的一个建筑物里，右边是电动扶梯，左边是普通阶梯，大家自由选择。结果大部分的人几乎都走电扶梯，走普通阶梯的人寥寥无几。如何让多点人走普通阶梯呢？于是做实验的人立了个牌子在入口处，上面写着：「您想燃烧七个卡路里吗」，牌子上画一个箭头指向左。如此一来走普通阶梯的人数就增加了。

空间、数据、提示、工具、过程，还有其他环境因素，这六样能够影响人们的行为。如果我们能让坏行为变得困难，让好行为变得容易，就能对改变行为的成功率有所帮助。

4. 结论

不要让这些影响行为的因子与你反向而行（作对），乃要运用它们成为你的助力。能够运用这六个项目的人，改变行为的效果乃十倍于不运用这六个项目的人。领导，乃是刻意地影响别人（Leadership is intentional influence）。

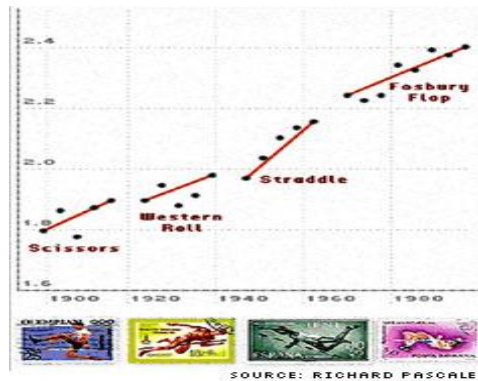
创新的挑战：如何正确的创新 The Innovation Challenge: Getting It Right

维哲 格文达拉建 (Vijay Govindarajan)
世界前 50 强管理学思想家
艾莫斯·塔克工商管理学院教授



- 被两年一刊的《50 强思想家》(Thinkers 50) 誉为「全球商业思想家第三强」。
- 在印度接受教育，哈佛大学、欧洲工商管理学院、印度管理学院与塔克商业学院等数所顶尖商业学校之客座讲师。
- 被《商业周刊》(Business Week) 誉为「全世界商业学院讲师」十强之一，被《富比斯 / 福布斯杂志》(Forbes) 誉为「最受尊敬的策略执行辅导」五强之一，被《经济学人》(Economist) 誉为「正在崛起的超级巨星」。
- 商业丛书的多产作家，他的著作包含《创新的另一面与反向创新》(The Other Side of Innovation and Reverse Innovation)。

你如何既花心力为了未来而创新、且又花心力为了今日而提升效率呢？让我们来看过去数十年在跳高领域的创新：



Scissors → Eastern Cut-Off → Straddle → Fosbury Flop

开始：剪式跳高 (Scissors)，头上脚下，双脚跨过平竿。

创新：背越式跳高 (Eastern Cut-Off)，助跑腾空后身体围绕纵轴旋转，使身体背对横杆；当头肩越过横杆后，形成杆上背弓姿势，向上甩腿越过横杆。

再创新：侧滚式跳高 (Straddle)，起跳后横着身体，头与脚约同高翻过平竿。

再创新：仰翻式跳高 (Fosbury Flop)，起跳后转身背对平竿，头先过，身再过，最后脚再过平竿。

其重点乃是，如果没有创新，剪式跳法练习得再好，最终会碰到头上脚下跳法的极限。根据身体重量中心的物理原则，头上脚下跳法极限高度最终被侧滚式超越，而侧滚式极限高度最终被仰翻式超越。无论头上脚下再怎样跳，也跳不到侧滚式可以达到的高

度，所以如果你没有创新，而别人却已经创新了，你终将碰到你运作模式的极限而被别人超越，甚至被淘汰。

1. 现今成功的逻辑，往往成为创新的拦阻（Dominant logic creates boundaries）。
2. 创新并不只是一个灵感、想法，乃是把创造力商业化（Innovation is more than ideas; it is commercializing the creativity）。
3. 爱迪生说：「1% 的创新（Innovation）+ 99% 的实践（Implementation）」
4. 创新 = 点子 + 领袖 + 团队 + 计划（Innovation: Idea + Leader + Team + Plan）
5. 创新的领袖：需要谦虚而能在现今的官僚体制中工作（Humble to work in bureaucracy）；因为创新者需要现存者的帮助，例如：纽约时报传统纸板（现存者）与纽约时报网络版（创新者）的关系，网络版的钱从哪来？从卖传统纸板的营收来。但是传统版不能吝于投资网络版，不能认为网络版开始的时候不赚钱就看低网络版。
6. 如果你要五年之后有棵树给你有收成，今天就要开始撒种（Plant seeds today so you can have tree five years from now.）。

领袖如何领导组织进入未来，而不被淘汰？一个组织要能立足今日、预备将来，有三个要素：

第一个盒子 Box 1	第二个盒子 Box 2	第三个盒子 Box 3
现今的事业项目 Projects today 管理好现在手边的工作项目 Manage the present	选择性地忘记一部分过去 Selectively forget about the past	创造将来 Create the future

创新的收成是无法预期的，第一个盒子乃是清楚、线性的讯号，方便运用做为评估、分析和改进。但第三个盒子却是不易掌握的讯号。怎么办呢？对于第三个盒子，我们该有的目标乃是：花费一点点，学习一箩筐（Spend a little & learn a lot）。作为领袖，你如何评估你创新团队的表现？乃是根据他们从创新实验中学习的能力，而非他们现今为公司赚钱的能力。

我希望世界上的创新可以不单是创造财富价值（Value for money），更能创造让更多人得益的价值（Value for many）。比如在印度，看病的花费比美国便宜得多，我们能不能学习印度的经验用在美国，让看病不要这样昂贵，并且不牺牲质量，又能让所有人都能享有（Universal Access）。有人说印度的医疗质量比较差，当然比较便宜；但我要问，你们有听过质量差的开心手术吗，在印度开心手术的死亡率并不逊于在美国开心手术的死亡率呢！

果敢 Daring Greatly

布兰妮·布朗博士 (Dr. Brene Brown)
休斯顿大学社工科研究所研究导师

- 对于「羞愧、可敬与勇气」一题有开创性的研究。
- 发掘有关「脆弱与同理心」之相互作用，她鼓励人们在诚信之中经历「全心」生活。
- 有讲故事的「强迫症」，她所演讲的「脆弱的力量」(The Power of Vulnerability) 与「倾听羞愧」(Listening to Shame) 成为「泰德演讲」(TED talks) 中拥有八百万点击率的最高收视视频。
- 被《纽约时报》誉为「畅销作家」，近期面世之作品《果敢：勇气成为脆弱，改变我们的生活、相爱、养育和领导的方法》(Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead)



在我过往的演讲当中，有时会有手语翻译，我跟我的翻译曾经聊到怎样手语表达「会受伤的」(Vulnerability) 这个概念。我的翻译提议：用一只手扮作人，两只手指站在另一个手掌上，然后弯曲两只手指，代表我蹲下，接受我可以比别人低一些。这个提议不错，而我想到另一个手语表达：两只手，分别抓着自己衣服的领子，掀开自己内心示人，用这个来代表「我不是铁人，我也是愿意让你看见我有软弱的那一面」的概念。

男人、女人与孩子都有两个不可或缺的需要，那就是爱与归属 (Love and Belonging)。一个人如果没有这两样，就一定有痛苦。如果我们不明白这点，我们就没有办法领导。

1. 爱 (Love)

A. 在连结中成长 (Growth through connection)

当我们在人前显示我们也有软弱的那一面时，我们就在培养爱 (We cultivate love when we show vulnerabilities)。人在相互连结中成长，人与人连接是我们存在的原因，这带给我们生活的目的。我们不爱自己，难以爱人更多。当我们允许自己的内心世界示人并让人了解的时候，我们才能在人与人之间培养爱。爱并非一种给人与被给的东西；爱乃是人与人之间互相培养的东西，只有在两个人都爱自己，看重自己的情况下才能培养。

B. 我们无法给人自己没有的 (We cannot give people what we don't have)

领袖们！我们没有办法给人我们自己没有的东西，比如：勇气、归属；我们没有办法给予别人帮助，如果我们自己不能或不愿意请求别人帮助 (We cannot give help when we cannot ask for help)。如果你请人帮助的时候，自己会心里审判自

己，那么当你帮助别人时，心里也会同样的审判你所帮助的人（If you self-judge when you ask for help, then you judge when you offer help）。而以这样的心理去帮助，人其实只是在肯定自我价值。

C. 口里宣告与生活实践（Professing vs. Practice）

这两者之间的鸿沟，就是我们失去人的地方。我们都在寻找能活出爱的人，而非头脑里精通爱的理论、又能说的头头是道的人。爱是实际地在生活中实行。我们嘴上与脑里精通爱你爱你，但是实际生活却是完全两样。我们想要做，与我们活出来，这两者之间的空隙空间，就是我们失去人的地方。

D. 消灭爱的事物，也同样会消灭机构（What kills love kills an organization）

难堪丢脸的内心感受像是白蚁，你必须用灯往暗处照才能找到。人们内心觉得难堪丢脸的感受积累到一定的程度，就会为了保护自己而彼此疏离。如此，就扼杀爱的环境，也扼杀了组织。我们总是归咎于别人，但看看「指责」在研究中是怎样定义的？指责就是简单化地发泄痛苦（The simple discharge of pain）。

E. 回复意见（Feedback）

许多公司失去他们的员工，员工主动辞职，为什么员工待不下去要走人？因为缺乏回复意见。在离职之前的面谈，领导问员工，假使我们公司曾做甚么改变，也许你今天就不会离开？结果员工回答说：任何改变都有可能让我留下。可能领导从不问员工，有什么是我们公司需要改变的？为什么公司的领袖不问呢？因为对于一个领袖而言，这样问是一种示弱的表现；故此，如果一个领袖不能敞开心胸，有健康的的心态「我也有软弱不足，而且不怕示人」，不能有勇气冒着被员工指出缺点而面子挂不住的风险来发问，那么最终结果恐怕就是失去员工。

2. 归属感（Belonging）

A. 融入群体（Fitting In）

建立一个空间，让人可以被看见；而不是一种大家彼此视而不见的空间。提供一个空间，这空间有一种气氛：你被欢迎、你属于这里、你可以待在这里。

B. 勇敢与安舒（Courage vs. Comfort）

敞开自己的真面目常常会被人批评或看低，这是令人心情低落与痛苦的；然而真正重要的却不是这些批评，我们不要被批评者打倒而不再真诚显露自己的软弱。当你真诚显露自己的软弱时，也许会像我一样遭受到许多的嘲讽，但是我决定，坦诚示人才是勇敢的表现，那些不坦诚示人的人并不在战场上，所以我不接受他们的批评。

感染性的领导：使影响力指数性地倍增

Viral Leadership: Multiplying Your Leadership Exponentially

奥斯卡·慕利乌（Oscar Muriu）

肯亚 / 肯尼亚内罗毕礼拜堂主任牧师

- 在他的领导下，内罗毕礼拜堂（Nairobi Chapel）从仅有 40 人的地方教会成长为拥有 30 间教会、每周超过 14000 人聚会的教会覆盖网。
- 一直跟随着热情的信念，以此兴起并发展下一代领袖。
- 他的异象是看到非洲教会为了自己的地位和呼召而兴起、成为全球化的教会。
- 作为一件着重于兴旺宣教的教会，内罗毕礼拜堂设有「艾滋病事工」，并且有异象在非洲和全球植堂 300 间。



➤ 前言

我在大学当中信主，并且在大学的礼拜堂里面聚会，并且在我二十岁那年便开始了领袖的生涯；如今的「内罗毕礼拜堂」已经成为一间每周约一万四千会众聚会的礼拜堂了。

大约三年前，我参加了「全球领袖高峰会」；那次的高峰会一结束，我就立刻尽可能地去购买了从 1995 年直到 2009 年「全球领袖高峰会」的所有影像和音像数据。我花了很多时间从中学习，并且得到了巨大的益处，在此我要向「柳溪教会」和「全球领袖高峰会」表示感谢。不仅如此，我也要在此，对许多同时间和不同时间的「全球领袖高峰会」承办地点，例如对我裨益极大的「恩典小区教会」

（Grace Community Church）与我自己所在的「内罗毕礼拜堂」道一声感谢。

➤ 演讲正文

我从圣经学校毕业之后便投入了「内罗毕礼拜堂」的传道生涯，虽然最开始我们只有二十人，但在之后一年的光景里面，我们便成长了百分之四百，成为一间拥有八十人的教会；之后的第三年，我们便又急速成长至五百人。

不过在此之后，我便发现了一个问题：那就是单凭个人的能力（Personal Capacity）不但不能留住人，反倒阻止教会的增长。所以，迫在眉睫的工作就是寻找更多的领袖一同服事；我向神求问：到底去哪里寻找领袖？神给了我五段经文，我便从此产生了五条信念（Conviction），以至于可以让身边的领袖以指数性地倍增；正如我之前所提，今日的「内罗毕礼拜堂」不但不缺乏领袖，并且已经成为拥有十四座分堂的教会网，甚至其中两间分会是坐落在邻国的。我们的异象是要在全球建立五百间教会，因为神呼召我们并非仅仅在非洲植堂，而是要在全球建立他的教会。

1. 你的收成取决于领袖的数量（**The size of your harvest depends on how many leaders you have.**）

马太福音9：37 – 38

于是对门徒说：要收的庄稼多，做工的人少。
所以，你们当求庄稼的主打发工人出去收他的庄稼。

我在服事中发现，更多的收成并不是一个问题，因为庄稼太多，但收庄稼的领袖不够；所以，这就代表了，如果我们的领袖数量太少，收成的庄稼也会相应减少。我们不当将目光单单紧盯禾场，或者急着跳入禾场去独自收庄稼，耶稣可没有这么做，耶稣的策略是在收成之前，先行训练领袖。所以，如果你身边没有领袖的话，你的影响力最多只能触及到个人的最高限制。

耶稣的做法是先寻找人，并且在与他们同行的过程中帮助他们成长；我们也是如此，应当让领袖兴起，并且让他们继续领导。你所能留给后人的东西，并非你在有生之年辛勤工作，而是兴起的领袖。

到底你的身边有多少领袖？有多少年轻的领袖正在成长？一定要记得，领袖多起来的话，再多的庄稼也可以收成。

2. 不要单为你的世代而活（**Don't live just for your generation.**）

诗篇 71：18

神啊，我到年老发白的时候，求你不要离弃我！
等我将你的能力指示下代，将你的大能指示后世的人。

这篇诗篇的作者大卫就是一个不只活在当下的人，因为他说：「求你不要离弃我！等我将你的能力指示下代，将你的大能指示后世的人。」在潜在同代的人中生活，你只能渐渐看到人们长大，然后个个归于死亡；因此，你只能渐渐看到异象在你这代人离世后，渐渐归于无有，除非你能够让下一代兴起，承担和继续你的异象；你需要将你的异象灌输给下一代。

你需要去寻找那些可以传递异象的人，这人至少要比你年轻二十岁，你要将你那最好的精力倾倒在他们身上。「内罗毕礼拜堂」今年就会有四十四次针对年轻人的「顾问指导课程」，里面除了有六十五位的年轻人导师，还有将近一百位年轻人参加；每一位领袖的身边都至少要有五位可以兴起的年轻领袖。因为我们必须建立一个「领袖的引擎」（Leadership Engine），可以在我们去世之后继续运作；所以，不要只为你的世代而活，也要以知识和经验的传递，为了下个世代而活。

3. 认清你周边的潜在领袖，并将他们在祷告中交给神（**Identify the budding leaders around you and take them to the Lord in prayer**）

民数记11：10 – 17

摩西听见百姓各在各家的帐棚门口哭号。耶和华的怒气便大发作，摩西就不喜悦。摩西对耶和华说：你为何苦待仆人？我为何不在你眼前蒙恩，竟把这管理百姓的重任加在我身上呢？这百姓岂是我怀的胎，岂是我生下来的呢？你竟对我说：把他们

抱在怀里，如养育之父抱吃奶的孩子，直抱到你起誓应许给他们祖宗的地去。我在那里得肉给这百姓吃呢？他们都向我哭号说：你给我们肉吃吧！管理这百姓的责任太重了，我独自担当不起。你这样待我，我若在你眼前蒙恩，求你立时将我杀了，不叫我见自己的苦情。耶和华对摩西说：你从以色列的长老中招聚七十个人，就是你所知道作百姓的长老和官长的，到我这里来，领他们到会幕前，使他们和你一同站立。我要在那里降临，与你说话，也要把降于你身上的灵分赐他们，他们就和你同当这管百姓的重任，免得你独自担当。

摩西这位领袖实在是身处窘境，他可能多次问自己：到底有多少人对自己的讲道和带领抱有同样的看法？他困难的处境让他觉得足够了，甚至可能认为死都好过带领这群人。所以神说：「你从以色列的长老中招聚七十个人，就是你所知道作百姓的长老和官长的，到我这里来，领他们到会幕前，使他们和你一同站立。」神不单要让这些人来到他面前，也要将摩西的灵分赐给他们，我们同样也要在神面前祷告，让神使我们的灵内中的 DNA 分赐给我们周边的领袖。

你可能也会说：「神啊！也给我这十七名领袖，给我这十七名最好的跟随者，让他们来帮助我！也让他们成为世界性的领袖，继续将异象传递！」可是不要忘记，这些领袖其实已然在你们身边了；也正是这样，神解决摩西的问题也是一下子就解决了，因为这些领袖已然在他身边了。很多时候，这些领袖就在我们的眼前，甚至别人都看到了，可我们就是看不到。

当我初次看到这段经文的时候，我就开始将神放在我身边的潜在领袖的名字写在这段经文旁边，现在这段经文的旁边已经密密麻麻写满了被兴起的领袖的名字。这些兴起的领袖都是极度委身的领袖，他们之中的有些人问我：「不论你差遣我去做什么，我都愿意将后面的二十五年奉献给教会的事工！」这明显是神的呼召，他们愿意放下现在所有的，去到各个大洲植堂；这其中包括了一名美国的弟兄，他愿意回国用二十五年植堂。我们必须相信，因着我们兴起的属灵儿女可以承袭从神而来的异象，就如同保罗和提摩太之间的关系。

给未来的世代留下十七名世界性的领袖，就是我们那些我们可以倾倒生命、托付异象的属灵儿女。我们不但要发现他们，而且还要在祷告中纪念他们。写下二十到三十名潜在领袖的名字，为他们祷告、托住他们进入服事事工。这就是我的方法，把他们交托给神；有时候我祷告的人中有人跟我分享：「神好像呼召我进入服事工场。」我还会以微笑响应：「真的啊？！」

4. 向潜在的领袖传递五种爱 (Instill the five loves into your budding leaders)

马可福音 12: 30-33

你要尽心、尽性、尽意、尽力爱主你的神。其次就是说：要爱人如己。

再没有比这两条诫命更大的了。那文士对耶稣说：

夫子说，神是一位，实在不错；除了他以外，再没有别的神；

并且尽心、尽智、尽力爱他，又爱人如己，

就比一切燔祭和各样祭祀好的多。

我们到底如何使这些潜在的领袖成长呢？当然是倾注我们的一切给他们。我大多时间都是将这段经文教导他们，然后便大功告成。

爱神 Love God	尽心 Heart	这个部分与人格 (Character) 有关，因为圣经说：「人心比万物都诡诈」；所以我们需要把心从其他的事物中挪出，专一用来爱神。
	尽性 Soul	这个部分与信念 (Conviction) 有关，就是无论生死都是为了神的态度。
	尽意 Mind	这个部分与理解 (Comprehension) 有关，就是愿意去体会主的心思而去开展事工。
	尽力 Might	这个部分与能力 (Competence) 有关，就是愿意付出自己的一切力量。
爱邻舍 Love Neighbor		这个部分与怜悯 (Compassion) 有关，就是将爱神的那四点合在一起，并将人作为爱的对象。

5. 永远不要独自服事，在身边发掘领袖 (Never do ministry alone, always have leaders around you)

使徒行传 4: 13

他们见彼得、约翰的胆量，又看出他们原是没有学问的小民，就希奇，认明他们是跟过耶稣的。

从耶稣而来的影响是那么真实、那么清晰，以至于大祭司和众人很容易就在他们身上看到耶稣；这都是因为耶稣曾经在他们身上所花的工夫和时间。所以，虽然这群人并没有见过耶稣，但是仍然可以见到耶稣的影响力。

我们绝不该单打独斗，却总是要确保身边有潜在的领袖；试想一下，如果门徒们每周花四至五天的时间跟随耶稣，那么三年下来他们可以学习耶稣的时间有多久？整整九百三十六个小时！而如今我们如果每周花三个小时训练下一辈的领袖，我们需要花六十年的时间去达到这个时间！如果我们独自一人，便失去了与年轻领袖同工的机会，也失去了影响潜在年轻领袖的机会，更失去了教导年轻领袖的机会。如果我家有多一张床的话，我都会让年轻领袖住来我家，以便让他们学习为人父母的方法；这就是抓住机会影响别人的方法。

我的教会有五百位青年的兄弟姐妹参加领袖训练，这就是将来那五百间教会的领袖；如果他们每个月、每一年都去开拓不同的教会，这就是我们教会带出的「领袖力提升」。千万记得，更多人去收成就会得更多的收成，善用身边的资源、并且加以革新，这样就带来了「领袖力的提升」；我们都需要在我们的组织中创立领导力的文化，以此来增长我们的集体影响力。

翻转领袖的死亡螺旋

Reversing the Death Spiral of a Leader

亨利·克劳德博士 (Dr. Henry Cloud)

临床心理学家、领袖学顾问、畅销作家

- 拥有超过 20 部著作的多产作家，包括销售量超过两百万册的《界限》(Boundaries) 和其将要出版的《领袖的界限：结果、关系和荒谬地管理》(Boundaries for Leaders: Results, Relationships, and Being Ridiculously in Charge)。
- 为全美和全球受欢迎的讲员，他定期为不同领域的领袖充当顾问：从家政公司到财富 500 强公司。
- 全美联合广播节目《新生活方式》(New Life Live) 之协同主持，此节目被美国有线电视新闻网 (CNN)、ABC 世界新闻 (ABC News)、福克斯新闻 (Fox News) 和公共电台服务 (PBS) 广泛推介。
- 拥有超过 20 年私人诊所经验的心理医师。



➤ 介绍

经过昨天一天的「全球领袖高峰会」，我自己心里想：「难道还有比这些更棒的吗？」而今日我们的确正在经历节节攀升的热情，正是要感谢这些牧师、教师、领袖们的出色演讲，也要感谢这些艺术家和音乐家们的点缀。

那么下面就让我介绍一位能使我们更加被激励的人。我第一次与亨利见面是在四、五年前，是由比尔介绍的；亨利打电话将我和我丈夫、比尔和另外三、四十位领袖叫去，当我第一次见到他的时候，我们曾经对他有一些小小的怀疑；这到底是何方人士啊？

后来我逐渐发现，他所谈论的东西都是非常实际的，也都是一般的常识；不但如此，我还发现他把科学和对神的信心如此巧妙地融合，以此带出并提升我们的领导力；他风趣幽默，并且见识广博，他不在实验室中研究，而是以世界作为他的研究室。

就在那天，我们正要离开的时候 – 我当时正处于极艰难的环境，也正是因此在为是否信靠神而挣扎、为了信心和信仰而挣扎 – 亨利看出了我的问题，并且简单了说了一句：「你知道，这可能就像插上电源 (Plug-in) 一样简单。」一句极简单的话提醒了我，让我马上付诸行动、将困难诉诸对神的信心。是他，影响了我对领导力的看法。

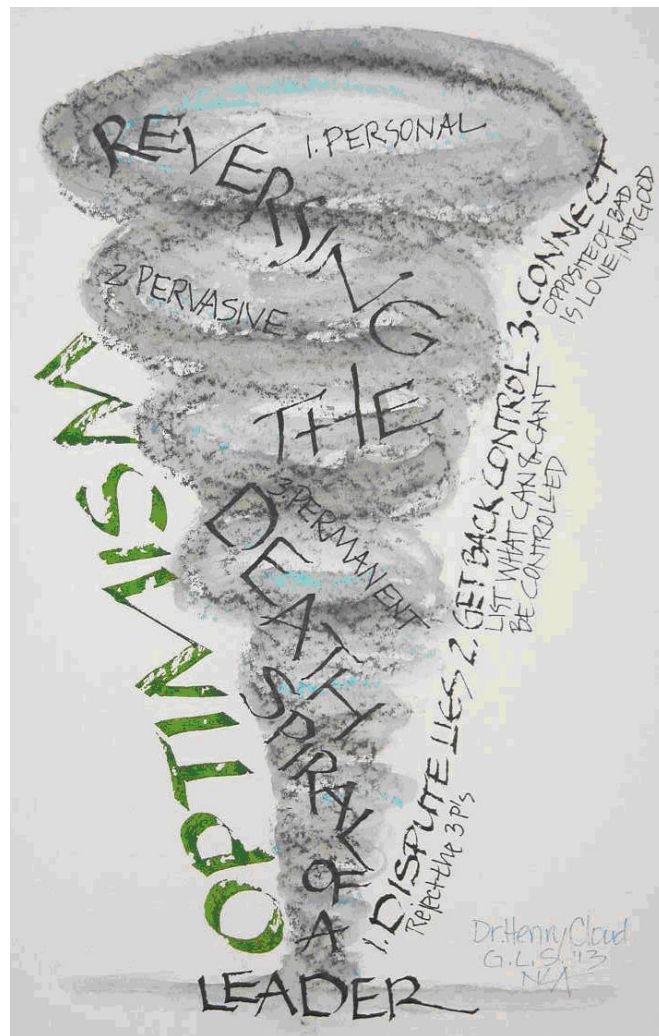
➤ 前言

我的第一份工作是在一间「领导顾问公司」，主要工作就是「引发卓越」、「带出成果」、「提升能力」；我一做就是三十年，使得我越发喜爱领导、越发喜

爱领袖。因为领袖们承担责任、进进出出并且完成任务；因为领袖们忠心担任神所赐的管家职分，并且尽他们所能面对别人和问题、带领别人、并且为别人负责。

一位父亲是一间公司的经理，而他的儿子也在这间公司担任职员；有一天儿子在公司打人，之后被教导经理办公室，而那里坐着的正是他的父亲。这名儿子哀求父亲不要对他加以惩处，但是这位父亲说：「我在公司是你的经理，因此我必须以经理的身份告诉你，你被解雇了！但我在其他的时间又是你的父亲，所以我现在以父亲的身份跟你说，嘿，儿子！我听说你被解雇了？」这是个领导自己的例子。

我们必须承认，每个领袖所面对最困难的问题、最麻烦的人就是他自己；也正是如此，一些领袖带出了成果，一些却没有，更有一些领袖在「从这里到那里」的半途之中碰壁，也因此开始跌倒，因为他们无法领导自己。带出成果的领袖和没有带出成果的领袖看似不同，其实非常相似：他们都通过传递异象、尽力策划、考虑得失、宣布计划和执行任务来对待所要完成的事；可是他们唯一不同就是在「从这里到那里」的半途坠入了领袖的死亡螺旋。



那么，这样令领袖们下陷的死亡螺旋是如何发生的呢？而另一部分领袖又是如何从这样的死亡螺旋当中脱出的呢？这样的领袖们一般会以截然不同的方式思考、感觉和行动，就算他们面临巨大的危机，也会相信自己可以走出并且完成任务。

曾经有一个实验用以这个题目的研究：他们将一群悲观的智者和一群乐观的愚人设为两组，让他们参加大公司的业务考核。在实验过程中，那些工作人员不停地告诉那些智者他们的失败，而不停地向那些愚人进行鼓励，结果是那些乐观者的表现超出悲观者整整百分之五十三！那些认为自己可以的人，每一次都能够得胜；就算那些人不能，你也要告诉他可以！所以，能够成功地「从这里到那里」的关键点，在于你是否相信你可以成功地完成；最大的因素就在于「你是否相信这一定会发生」。所有领袖一开始都相信任务会完成，一旦有事情发生，他们陷入周边的环境，便失去控制；这同样也会在你身上发生。你并非不能控制你自己的事，乃是开始对身后的环境失去控制，这会开始改变你的头脑，称为「认知上的无助」（Learned Helplessness）。这时候，你的大脑便开始改变解读周遭事物的方法。

纵然我们是神创造的，在世界的因果循环中生存；但是当我们发现我们自己身处某处 – 事情不再受控制，并且反扑来影响我们 – 我们大脑的思考方式就会改变，但是这些改变是可预测的；我以三个 P 开头的单词来总结。

➤ 死亡螺旋（Death Spiral）

1. 人身攻击（Personal）

首先，大脑会开始以个人性的方式来解读所遇到不受控的环境。「那个销售员为什么没有发生这样的事？一定是我不好！」不论背景是什么，可能是一次失败的金融大战，或其他什么的，你会开始以「我还不够好」的方式解读。每个领袖都曾做过没有成果的事情，但是那些「成功的愚人」从不因为自己而沮丧。他们会说「可能他们还没准备好」，或者「我可能还要再整理一下那个演讲」，他们从不会总结为「我还不够好」；因此，他们就继续走向成功。但那些认为自认不好的人，他们的脑子开始封闭，并且进入下一个 P 开头的单字。

2. 以偏概全（Pervasive）

于是，他们开始产生这样的想法：「我的整个生活简直就是一团糟」。这样的想法就是完全进入脑部另一个区域，并且引发诸事不顺的想法。若你收到了另一封责备性的电子邮件，这不但加强了第一个 P 开头的单字，并且会将你引入第三个 P 开头的单字。

3. 永不改变（Permanent）

一旦大脑进入这个阶段，你便开始认为这事情永远就是如此了；就算最好的领袖都有可能进入这样的区域，但是我们仍然有方法可以脱离。我们看到圣经中的大卫也陷入如此的挣扎，我们看到许多杰出的领袖陷入这样的困难，但是他们最终可以脱离。

科学和圣经总是在现实之中融合得恰到好处；如果它们彼此抵触，你就会发现：要么是科学骗人，要么是基督徒古怪；但事实上两者都没有此种迹象。

事实上，我们都经历过公司的破产，每个工作人员都曾接过客户的投诉信，我们每个人都在自己的工作岗位上倾注自己的生命；我们确实需要面对顾客的损失，但我们却没有必要以此攻击自己的员工和同事；否则你所面对的公司就是这样的：人们开始节节败退、失去自信，他们就算打开计算机也无法工作，他们因压力过早地起床或根本无法入眠，甚至电话铃声已然响了三声，他们还是不敢接起电话。这就是人们的大脑关闭时的情况，但是当你的大脑陷入如此负面环境的时候，你可以以行动带出改变 – 那就是你把它放在一旁，不再做了。

但问题是，你如果能够让大脑脱出这负面的环境和想法？你必须翻转那三个 P 开头的单字。

➤ 翻转螺旋 (Reversing the spiral)

1. 记录和抗辩 (Log and Dispute)

写下你自己脑中的负面情绪，你会发现其中百分之九十九都是绝对错误的。你可以从所写下的情绪中找到负面情绪的主题和来源，并且开始抵抗这些情绪。你可以用神的话来抵抗它们：「我们原是他的工作，在基督耶稣里造成的，为要叫我们行善，就是神所预备叫我们行的（以弗所书 2: 10）。」为什么你说你自己不够好呢？你本是神的工作，用来展现领袖力！

记得你的大脑和你的心是有区别的，你的大脑是一个生理性的器官，并且可以帮助你脱离错误的信号。抵抗那些个人情绪，抵抗那些普遍性的负面情绪。某些客户可能会对你生气，但是其他的那些却很爱你；所以这并非普遍性的。当你开始定睛全图的时候，生活就开始变化了。你的生活如同一部电影，不是一个场景而已：每部电影都有危机的场景，但并非永远如此。所以，那些认为危机不过是一个场景的人，一定会平稳度过；这并非永久，前面总有盼望！

2. 重归掌控 (Get back in control)

到底是什么引发了这些问题？那就是失去控制！不如用纸写下两行东西：一行是你控制的，一行是你无法控制的。尽力关注那些你无法控制的，仅仅五分钟就好，之后就要开始为你可以控制的事情而行动。总有些事是你自己可以做的吧！这些可以做的事会让你的大脑重新正常地运转。

一些客户互相埋怨某家正在处理危机的航空公司：「好像他们恨我们一样，好像他们根本不像我们在这里！」耶稣说：「所以，不要为明天忧虑，因为明天自有明天的忧虑；一天的难处一天当就够了（马太福音 6: 34）。」我们先不急于忧虑

明天的事情，却要尽力让今天的事情重归掌控；所以，我们必须对抗那些负面的噪音，并且让我们能力所及的事情重归掌握。

3. 建立关系（Connection）

如果你单单重视那些你不可能控制的事，你的大脑就会陷入「压力的污水坑」。因此我们必须了解哪些事可以让大脑重返正常的工作：氧气（Oxygen）、葡萄糖（Glucose）和关系（Relationship）；所以，你必须建立关系。

「坏」的反面不是「好」，而是爱(love)、关系(relationship)、和连接(connected)。你不能以良好的表现自我安慰，而要以建立关系来达到目的。当你与人的关系感觉良好，你就会忘记你做事的表现，你就会开始解决问题了。

当我们开始彼此建立关系的时候，大脑就开始改变、重回正轨；当我们一起联系、一起讨论如何战胜困难、一起想着如何翻转的时候，大脑就会重新开启。当你觉得你正在陷入螺旋的时候，你要以建立关系来改变你的大脑思想。实验证明，那些被置身于猴群当中的猴子，比独自一个的时候，大脑压力下降百分之五十。

➤ 结语

我的女儿有一次在舞会当中流连不愿离开，经过我几次的催促，她仍然原地不动。直到我最后一次去催她的时候，她生气地冲我大喊：「我会找到一条路的！（I will find a way!）」一个「必成」的信念会为你带来信心，神正是需要我们有这种「必能找到路」的信念。

天国的群众：行动的教会 Assembly of Heaven: The Acting Church

安迪·史丹利 (Andy Stanley)
北点事工创办人、主任牧师

- 被一致誉为「全美最具影响力的牧师」之一，他有着独特的呼召，致力于装备、并向下一代领袖传递异象。
 - 做为全美最大的教会之一，北点教会 (North Point Church) 拥有超过 33000 会众参加每周日于亚特兰大 (Atlanta) 之五个园区所举办的崇拜。
 - 在他的领导下，北点教会已经成长为一间拥有 30 间附属教会的全球覆盖网。
 - 安迪的著作包括近期面世之《深入且广博：创造一间不去教会之人热爱加入的教会》(Deep & Wide: Creating Churches Unchurched People Love to Attend)。
- 经文



马太福音 16: 13 – 19

耶稣到了该撒利亚腓立比的境内，就问门徒说：「人说我，人子是谁？」他们说：「有人说是施洗的约翰；有人说是以利亚；又有人说是耶利米或是先知里的一位。」耶稣说：「你们说我是谁？」西门彼得回答说：「你是基督，是永生神的儿子。」耶稣对他说：「西门巴约拿，你是有福的！因为这不是属血肉的指示你的，乃是我在天上的父指示的。我还告诉你，你是彼得，我要把我的教会建造在这盘石上；阴间的权柄，不能胜过他。我要把天国的钥匙给你，凡你在地上所捆绑的，在天上也要捆绑；凡你在地上所释放的，在天上也要释放。」

➤ 正文

想想这样一个场景：有一天耶稣在耶路撒冷以北的一个城跟一些人说：「你要在不能问别人的情况下，说出我的身份。虽然不同的人有不同的理论，但我想听听你们认为我是谁？」彼得回答说：「你是基督，是永生神的儿子。」

耶稣是如何回答的呢？他说：「我要把我的教会建造在这盘石上；阴间的权柄，不能胜过他。」我们不知道耶稣为何会这样说，尤其是在耶稣出来传道的第一世纪。门徒四下张望，他们一行只有十二个人，他们到底是怎样理解这话呢？他们可能会想我们要将教会建立起来，让我们每个人的死亡都不能阻止这项运动。所以，差不多两千年后，教会在全球都可以看到。当然，这与德文中的「教会」(Kirche) 一字是完全不同的意义：因为德文中的「教会」一字只是表示一个地方，而实际上耶稣所提及的「教会」乃是一场运动。这就是为什么第一本圣经英文译本中没有出现「Church」一字，只有出现了「Congregation」或「Assembly」，都是指「聚集的一群人」。

今日，我们在基督教界有很多不同的宗派：长老会、浸信会、改革宗...等，我们到底有什么是共有的呢？就像耶稣在该撒利亚·腓立比说的：「阴间的权柄不能胜过他。」没有什么事可以阻挡神在地上建立属于他所「聚集的一群人」，你我便是这个预言的实现。

每当我们去传福音的时候就应该想到这件事，然后再去传福音；那样的话，你在传福音时的感觉便截然不同，因你自己已经意识到你自己就是这「聚集一群人」的一分子，并且正在承担着预言实现的进程。正如马太福音 28: 19 所说：「所以，你们要去，使万民作我的门徒，奉父、子、圣灵的名给他们施洗。」这就是神赐给我们权柄在地上召集他自己「聚集的一群人」。

如今，我们很多人面临教会如何存活下去的问题，我们面临如何让这节经文成为真实的问题，我们面临如何将福音传播出去的问题；不要忘记，在马太福音 16 章主耶稣的应许，他要在地上建立「聚集的一群人」。

想想看，我们进入所提及的「圣地」（Holy Land）在那个时候并不「圣」，顶多算得上热而已，罗马帝国中的人并不会有人想要到哪里去；门徒也可能会疑惑，我们的人数如此之少，到底要如何行使这样的权柄。是呀，我们今日也面临如此的问题；但是不管你相不相信这段经文，或者不管你参与不参与在其中，教会还是会持续扩张，因为这是神的心意、是耶稣基督的应许。

耶稣死后，门徒走上街市向群众说：「是你们杀了他！但是神却让他复活！你们准备好说对不起吧！」¹ 这就是耶稣死后的第一世纪，门徒们讲道的中心，这不仅是他们相信的内容，而是他们亲眼看见的事实；能够在反对的人群中发出这么勇敢的言论，他们以如此的行动来证明了自己就是耶稣基督的跟随者。

为什么从古至今有这么多人跟随耶稣基督呢？因神真实地让耶稣基督从死里复活，而教会也真实地按照耶稣基督所说的而被建立。教会的核心并非我们相信某些事情是事实，而是某些事情真实地发生了。虽然每个宗教都有他们自己相信的事情，但是神让耶稣复活的事情，是世人皆知的真相。

之后，大逼迫的时期来临、临到了耶路撒冷的众门徒²，那时聚会的人数虽然相对以前有所成长，但是教会已经开始渐渐变得不再是一股运动，或者说，这股运动停止了。这时神决定要找另一位兴起教会的领袖，他心想：「这个领袖必须勇敢、睿智并且有领导力，不如找个法利赛人吧！如果他做得够好的话，就可以让他多写几本新约书信。」实际上，保罗在大马士革的路上看到主耶稣的异象，并且因此改变³；他的改变是无法拦阻的，正如耶稣所说：不但阴间和死亡无法阻挡，就连逼迫的人也无法阻挡。

¹ 使徒行传 2: 14 – 36

² 使徒行传 8: 1 – 3

³ 使徒行传 9: 1 – 19

保罗自然与其他的门徒不太一样，他学识极高，并且逻辑很强；神就是这样使用不同的人，就如同医学院的学生被召去建立教会，就建立起了一座不间风格的教会。没有一件事情能拦阻教会的建立，虽然保罗曾经逼迫教会，并且在改变之后暂时没有人相信他，他还是回到耶路撒冷让领袖们知道，教会是一场运动、不可以停止、要继续下去。他与教会的领袖最终决定分头行事，一边继续犹太人的事工，一边出去开发外邦人的事工。于是，教会从此在世界各个国家建立，神使他跨越不同文化、热情地建立教会。

如今，差不多两千年之后，我们的教会又在做什么呢？是否做了保罗当时所做的同样的事情呢？保罗又是否会惊讶于今日的教会呢？

之后由于耶路撒冷的逼迫越发升级，人人都劝保罗不要回去，但是保罗却在知道的情况下毅然回去⁴；之后他又无所畏惧地去罗马去见该撒⁵。当然我们也知道，去到罗马只有两种可能：一是被关押，另一个就是死。保罗是否有为自己考虑过？是否想过这是否可行？他是否考虑过自己浪费了自己的一生？他是否有想过自己可以存活下去？事实上，我们知道从此之后他不久于人世。

今年夏天，我和一家人去旅游，经过了耶路撒冷和罗马；事实上，那地方真的很热，几乎没有人在街上。耶稣是否就是在这样炎热的天气中说了教会要建立在盘石上？他是否曾经找一个阴凉之地说这话？在罗马的时候我们去参观了著名的竞技场（Coliseum），我们行经这个竞技场的皇帝门（Emperor Gate），就是当时罗马皇帝要进入竞技场时所经过的门，猜猜我们发现了什么？一个十字架！



当你认为你所做的事工尽都无用，别人对所传的福音无动于衷，或者根本没有人愿意听的时候，就想想这个在皇帝门的十字架。大约两千年后的今日，根本没有

⁴ 使徒行传 21: 1 – 16

⁵ 使徒行传 27: 1 – 28: 31

会问尼罗皇帝（Emperor Nero）葬在哪里，但是大家都关心彼得葬在哪里；虽然当初没有人关心、也没有人知道十字架，但今日全世界人都知道。这是耶稣为我们死的标志，也是我们要倾注一生的记号。

今日世界的每个角落都知道耶稣，并且人们都喜爱以「保罗」和「彼得」为自己的名字，却以「该撒」和「尼罗」为狗的名字。罗马会灭亡，世界的各国会过去，但是教会这「聚集的一群人」要综合所有的民族、成为一族群。

你是否相信教会是无一事物可以抵挡的？因为这是耶稣预言的；你虽然不能抵挡，但是可以倾注自己的全力来加入教会的运动，因为这是神在地上所发起的运动。

刚强站立，使无一事可以改变你的方向，完全委身于神的事工，因为知道你在主里的劳苦，绝不是徒然的。