



為何營商宣教士氣餒歸家？

磨蝕營商宣教士心志的四大因素

祖·普倫麥爾

載《營商宣教》網頁，2016年8月23日

我們邀請了七位營商宣教士的導師分享他們最常見到的，磨蝕營商宣教士心志的因素。磨蝕的因素，是指一些會削弱營商宣教士留守工作的能力，並導致他們離開該地方或公司的負面因素，而這些因素可以是漸漸累積起來的，也可以是驟然發生的。

下面就是導師提及的四個首要因素，以及他們的一些觀察（中譯編按：每段末尾的英文字母相信是導師的姓名縮寫）：

1. 營商失敗

一如所料，導師最常提及的因素是營商失敗。營商失敗可以涵蓋很廣的範圍，但在這裏主要涉及兩個課題：金錢與市場。

「金錢」包括資金不足，以及因缺乏財務管理而引致的現金流問題兩個方面。「市場」包括缺乏適當的企業規劃，以致未能決定某產品或服務是否有市場，以及缺乏能力去回應市場的轉變。

有時候營商宣教者未能展開適切而有效的研究和規劃，去判斷淺顯如「某產品或服務是否有需求」這樣的問題。—DS

我認識兩個企業，它們一直處於倒閉的邊沿，僅能勉強營運，這是很有問題的。究其原因，在於它們的老闆並非典型的冒險家，不會輕易改變經營模式。—NH

我遇過的營商宣教士，許多人對公司的財政狀況都關注不足。你必須知道自己的企業是否正在賺錢，否則你早晚會生意失敗，然後回家苦思這失敗因何出現。有些「營商宣教士」解決問題的方法，是在家鄉籌募資金來填補工場上的生意損失。我就知道有企業靠這方法填補虧蝕，為時長逾十年，\$500,000 資金就如泥牛入海，被吸乾淨盡。這並非在做生意，而是在做慈善。當然，假如你只是用生意來掩人耳目，不是故意行善，那也無話可說，不然就很不妥當了。—GS

金錢是個大問題。很多營商人士對如何利用他們珍貴的財務資源思慮不周，將手頭的資金分配在錯誤的優次上。他們財政十分不穩，只有不足一個月的營運資金可用，而這些資金轉眼便會流失，卻仍計劃擴充業務。架構臃腫、產品發展遲緩、優次含糊不清、市場機會失諸交臂、面對市場變更仍拒絕轉型、沒有為天災撥備.....，凡此種種，都是錯誤決定和缺乏規劃的活生生例子，後果足以毀掉一盤生意。—CI

要是我再聽到一個可能成為營商宣教士的人說他打算開設一家咖啡店，我想我會暈倒(甚或更壞)。當地人真正需要的是甚麼？去做做市場調查吧！去做些功課，找一些在當地呆過一段日子的人談談吧！你開展一盤生意前，應該先做簡單的現金流量表，看看自己能否在那兒生存，並為最少半年至一年的虧損預先作好規劃。你需要現金去開展生意，日後亦須償還。這在世界任何地方都是一樣。—GS

2. 錯誤的心態

營商宣教失敗，或許我們不會一下子就想到是錯誤心態所致；但在七位導師中，有五位都透過不同表述，指出這是一個原因，且是高踞榜首的其中一個重要原因。

心態可以是一個問題。如果你將「生意」當成一項「（個人）企劃」，而非一個比自己及其他優次都更重要的有機體，你就容易產生「我離開也沒有甚麼大不了」的想法。—PS

他們不是真正的生意人，不會為了生意能否永續經營而努力打拼。他們不是靠利潤來吃飯，因此很容易會打退堂鼓。他們亦可能並非用自己的錢來開展生意，因此不會有感同身受的切膚之痛。—NH

心態，在我看來是生意失敗的主因。根據我的經驗，很多創辦人從一開始就有了錯誤的心態。當我問「你為何要做生意」或「為何你要做這盤生意」時，得到的答覆往往是「上帝呼召我做 XX，我一定要回應這呼召」那類說話。我並不懷疑上帝會在人心裡發出「呼召」，我只是懷疑很多人用以肯定呼召的那個辨別過程，以及肯定後如何裝備自己以最好的方式來回應這個呼召。軍人在有妥善裝備及準備之前不會貿然上戰場，哪為何企業家不如是？一個錯誤的心態，不論動機為何，都可以導致營商者作出很壞的決定，迴避生命的加固工程，不想忍受痛苦、失敗和長時間反覆摸索的煎熬，而這些卻往往是創建一盤成功生意的附帶條件。—CI

我最常見到的失敗原因，是營商宣教士突然下這麼一個結論：「做生意不適合我。」—DS

當有人並非蒙召作營商宣教士，而是被最新宣教時尚的耀目光華所吸引，並因而發展遠超他們恩賜所能及的工作，這便是一個錯誤的抉擇。如果這是神給你的呼召，營商宣教是令人興奮的；如果不是，營商宣教就可怕極了！—RA

3. 壓力的積累

這個類別的原因包括來自社會文化、個人及家庭方面的壓力。它們會削弱營商宣教實踐者的健康，以及實踐者在有關國家或公司長期留守的能力。

因缺乏群體支援、問責和過份獨立而致的家庭與個人壓力，是磨蝕營商者宣教心志最普遍的原因。—RA

宣教士放棄工場回家，原因不外是家庭、文化和健康等常見問題。它們通常隨重大變故而來，又或至少是在頗短時間內發生的。就我所見，這些情況比其他原因都要來得普遍。定居異域，對家人來說並非易事，假如孩子需要升學，又或父母乏人照顧，就更添困難。在另一種文化中生活本身已是一種壓力，如果再加上做生意的壓力，那麼家庭問題有時反而可以成為一種解脫，讓你的離開顯得合情合理。—NH

還有，焦慮、業務領導人的擔子，以至異文化的衝擊，都會令人心力交瘁，進而危及健康、婚姻和其他方面。—PS

4. 團隊問題

這因素包括團隊內部或與當地同工的人際關係問題，又或者是純粹未能建立一支有效的商業團隊來發展業務。

宣教心志耗損的最普遍原因，我認為是營商宣教士和一個或多個骨幹團隊成員之間產生摩擦，結果雙方不是因衝突而鬧翻，便是對公司的目標和異象產生分歧。簡言之，營商宣教士缺乏建立一個有凝聚力的團隊的能力。—PS

營商人士可能太著眼於如何開展生意及營運，卻不懂得「管理」所蘊含的意義。管理，包括了管理自己、管理資源和管理他人；這與管理商業產品和服務一樣重要。管理的中心主題是人，人事問題可以是營商者的「死穴」。假如你未能訂立一個清晰而緊密的工作架構，並且令人人都對這個架構負責，你的無能就可能被誤解為對人的體諒，進而成為你的死穴。當業務進一步發展，公司便會碰壁，因為它

是在營商者有限的管理技巧範圍內建設起來的。許多營商人士一味抱殘守缺，對路標的警告視而不見；待得見到了，已為時太晚。—CI

此外，挑選同工不當也可以毀掉一盤生意。當一個可能會成為生意伙伴的本地人看到一個西方人走進城來，他的第一個念頭往往是：「一部人肉提款機來了！」我見過許多這種情況。營商宣教士卻通常並不覺察，對從旁說項者大力吹捧候選人的話照單全收（因為說項者同樣可以受惠於他們的合作關係）。為了成為合伙人，本地人會說得天花亂墜，甚麼都可以承諾。一旦大局已定，宣教士才驚覺公司財政與個人財政竟然沒有分開處理，一切也就由此開始變質。—GS

另外三個因素

最少有兩位導師提及另外三個因素：

a. 缺乏道德支持

- 宣教士缺乏差會、配偶或支持者的支持與鼓勵。

b. 缺乏導師指導

- 宣教士與導師或教練會晤不足，原因可能是宣教士的個人選擇，又或由於導師經常難以預約。

c. 環境威脅

- 宣教士遇到威脅人身安全與留守能力的事情，如自然災害、恐怖襲擊、政治抗爭活動等，並且沒有應變計劃可循。

末了的話

最後，幾位導師還有一些不容錯過的觀察：

外籍人士 VS 本地人

我現在有兩批商業顧問：外籍的營商宣教士與雙職事奉的本地傳道人。兩者非常不同，本地人比較認真，他們也沒有離開的選擇可言。—NH

我分享上述因素時，是假設營商宣教士都是外籍人士。如果是本國的營商宣教士在本土宣教，涉及的問題就很可能大不相同。—PS

看見路標麼？

同樣的錯誤心態令許多人繪製出錯誤的行車路線圖，駛上必死之路，卻看不見路旁的危險告示，沒把車子駛到一旁，停下來尋求援助。他們不知道主其實已為他們預備了有經驗的過來人可給予指導、訓練和意見，幫助他們作出決策，小心翼翼地駛離險境。到他們願意尋求意見時，卻又因為看不見下一個彎角勢必車毀人亡而拒絕改變行車方向，真是孺子不可教！—CI

營商宣教士鮮有向人解釋離开工場的真正原因（其實許多時連他們自己也不知道）。他們與教會、朋友和差會分享的，都是些大眾能接納的解釋。—RA

解決之道

從因果的角度反過來檢視這些原因，或許能幫助我們辨別出解決問題的方向：不是採取積極主動或先發制人的方式（如揀選團隊、引起動機、提供師傅教導等），就是抱持一個有反應、有回應的態度（亦即在問題冒起前就思考如何處理之）。兩種取向均同樣有效，同樣有其必要。—PS