

新华信管理丛书

The Servant :

A Simple Story

About the True Essence of Leadership

忠仆

● ● ●
领导就是服务

领导的真正基础不是权力、而是权威；
权威是建立在人际关系、爱、服务和牺牲基础之上的。



(美) 詹姆斯 C. 亨特 著
张亚非 译 汪 洱 审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

新华信管理丛书

The Servant :

A Simple Story

About the True Essence of Leadership

忠仆

● ● ●
领导就是服务

领导的真正基础不是权力、而是权威；
权威是建立在人际关系、爱、服务和牺牲基础之上的。

(美) 詹姆斯 C. 亨特 著
张亚非 译 汪 洱 审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

忠仆：领导就是服务/(美)亨特(Hunter, J. C.)著；
张亚非译．—北京：机械工业出版社，2004.4
(新华信管理丛书)
ISBN 7-111-14225-X

I. 忠... II. ①亨...②张... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 024521 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策 划：李卫东

责任编辑：王 艳 陈海娟 版式设计：霍永明

责任校对：李汝庚 封面设计：鞠 杨

责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·4.375 印张·1 插页·106 千字

0001—5000 册

定价：16.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

关 于 作 者

吉姆·亨特(Jim Hunter)是 J.D. 亨特事务所(JD Hunter Associates)——设在底特律附近的一家劳动关系和培训咨询公司——的首席咨询师。他是广受欢迎的公共演说家和培训师，其主要领域是仆人型领导和团体(团队)建设。他与妻子和女儿居住在密歇根州，可以通过网址www.jameshunter.com 与其联系。

致 谢

当然，如果没有许多人的帮助，这本书的出版是不可能的。我发自内心地感谢以下各位：

- 我的第一位商业导师，菲尔·霍夫曼(Phil Hoffman)，他教导我，老板和绅士这两种角色并不是相互排斥的。

- 我的商业界的同事和客户们，他们多年来给了我珍贵的教益，特别是凯文·奥尔德(Kevin Alder)、埃德·丹纳(Ed Danner)、拉斯·奥贝德(Russ Ebeid)、格雷格·古德曼(Greg Goodman)、迈克·希普舍(Mike Hipsher)、迈克·潘瑟尔(Mike Panther)和乔治·特里格罗恩(George Treglown)。

- 作家托尼·坎坡罗(Tony Campolo)和 M·斯科特·派克(M.Scott Peck)，感谢他们在辨析生活中某些重要的真理时表现出的技能。

- 普利马(Prima)出版公司的黛布拉·文兹克(Debra Venzke)和史蒂夫·马丁(Steve Martin)，感谢他们在编辑本书过程中的技能和帮助；以及葆拉·缪内尔·李(Paula Munier Lee)，感谢她的指导，特别是她认识到本书主题的重要意义的远见。

- 印第安纳州圣孟肋(St.Meinrad)镇圣孟肋修道院修道士及大教堂(Archabbey)图书管理员西面(Simeon)，感谢他告诉我修道生活的内情。

- 我的编辑和鼓励者们，包括埃里克·培根(Eric Bacon)、我的父母菲莉斯(Phyllis)和杰克·亨特(Jack Hunter)、卡伦(Karen)和马克·乔利(Mark Jolley)、帕姆(Pam)和米基·克里格(Mickey Krieger)、伊利萨白·莫林(Elizabeth Morin)、卡伦(Karen)和比尔·拉基(Bill Rajki)、科

琳(Colleen)和克雷格·拉姆基斯特(Craig Ramquist)、约翰·赖利(John Riley)、帕蒂(Patty)和斯科特·西蒙森(Scott Simonson),特别是特雷萨(Theresa)和约翰·委拉(John Vella),他们的主意和鼓励对我无比珍贵。

- 我的宝贝小女儿雷切尔(Rachael),已经两岁,她是上帝给我的赐福,无法用语言表达的赐福。

- 最后,我的终生伴侣丹尼斯(Denise),感谢她在我们共同的精神成长之路上,所表现的爱和忠诚(特别是当我难以下床走动时)。我爱你,亲爱的。

作 者

前言

我所代表的思想并不是我自己的。它们是我从苏格拉底(Socrates)那里借来的，是我从切斯特菲尔德(Chesterfield)那里拿来的，是我从耶稣那里窃取的。如果你不喜欢他们的思想，那你打算用谁的思想呢？

——戴尔·卡内基(Dale Carnegie)

当时，我决定去了。这不怪其他任何人。

当我现在回过头来看这件事的时候，我发现这几乎难以置信：我，一个大制造厂的忙碌的总经理，竟然把工厂置之不顾，而到密歇根州北部的一个修道院里呆了一星期。这是真的。一个修道院，有修道士，每天5次小礼拜，唱圣歌，学习礼拜仪式，行圣餐礼，共用住室，等等，所有的一切。

要知道，我曾竭尽全力地反对这样做。

但最后，我还是决定去了。

“西面(simeon)”是自从我出生起就纠缠我的名字。

当我还是一个刚出生的婴儿的时候，我在当地的路德教会受了洗礼。据洗礼记录记载，为这次仪式选择的圣经节出自路加福音的第二章，这一章是关于一个叫做西面的人的。根据路加福音，西面是一个“非常正直和虔诚的人，充满了圣灵”。显然，他拥有关于要到来的弥赛亚的启示，一套我从未真正理解的胡话。这是我第一次与西面的遭遇，当然不是最后一次。

8年级结束的时候，我在路德教会行了坚信礼。行礼时，牧师为每一位受礼者选择了一个圣经节，当轮到我时，他大声读出了路加

福音中关于西面这个人的同一节。“真是奇怪的巧合”，我记得当时这样想。

那以后不久，以及此后的 25 年间，我不断地做同一个梦，梦的结尾非常可怕。在梦中，天晚了，我完全迷了路，正穿过一片墓地而逃命。虽然我不知道什么东西在追我，但我知道它是邪恶的，一种要严重伤害我的东西。突然，一个穿着黑色有兜帽长袍的人从一个大混凝土十字架后面直接走到我的面前。当我撞到他身上时，这个很老的人抓住我的肩膀，盯着我的眼睛，喊道：“找到西面，找到西面，听他的！”我总是在这当口儿醒来，全身冷汗。

在我举行婚礼时，牧师在他的简短布道中又提起了这个圣经人物西面。这使我非常震惊，以至于把朗诵誓言弄得一团糟，非常尴尬。

我从未真的相信，在所有这些“西面巧合”中是否有什么含义或重要意义。我的妻子雷切尔总是相信确有意义。

到 20 世纪 90 年代末，从各方面看来，我是既快乐又成功的。

我被一家世界级的平板玻璃制造企业聘为总经理，管理着 500 多名雇员，年销售额刚好超过 1 亿美元。被提拔到这个岗位上时，我是该公司历史上最年轻的总经理，这让我至今引以为豪。我的雇主管理公司的方式相当分散化，使我有很大自主权，这对我非常适合。我有相当丰厚的薪水，其中包括很高的奖金，只要我们的工厂达到了某些目标和指标，就能获得这些奖金。

雷切尔，我的已婚 18 年的漂亮妻子，她是我在印第安纳州东北部的瓦尔帕莱索 (Valparaise) 大学上学时遇上的。在这个大学，我获得了工商管理硕士学位，而她则成为心理学硕士。我们极其渴望要孩子，与不育斗争了多年。我们接受了不育治疗——注射、化验、刺、针灸，应有尽有——但全都没有结果。不育对于雷切尔特别难以忍受，但她从未放弃生育的希望。我经常夜里醒来时听见她为能生孩子而轻轻地祷告。

然后，经过一系列不同寻常而奇妙的机缘，我们在一个婴儿出生时收养了他，为他起名为约翰(随我的名字)，人们都把他当成我

们的“奇迹”婴儿。两年后，雷切尔出人意料地怀了孕，这样，我们的第二个“奇迹”婴儿萨拉出生了。

小约翰今年 14 岁，刚刚上 9 年级，而萨拉上 7 年级。从收养约翰时起，雷切尔就把她的医疗业务减少到每周只有 1 天，因为我们想，如果可能的话，让她做一个全职的家庭主妇，这很重要。不过，每周 1 天的业务使她从“母亲的例行事务”中得到短暂的休息，也使她能够保持职业技能的娴熟。我们感到欣慰的是，在财力上还能应付这一切。

我们(与银行一起)在伊利湖的西北岸拥有一所漂亮的房子，位于底特律以南大约 30 英里处。在我家后面(靠近嘻度——See-Doo 水上摩托车场)的升船机上，停泊着一艘 30 英尺的游艇，十分方便；在车库里，有两辆新租的汽车；我们每年至少有两次全家度假；而且我们每年仍然能够在银行里存不少钱，以备孩子们上大学和我们退休之用。

正像我说过的，从各方面看来，我确实是既快乐又成功的。

但是，事情并不总是像看起来那样。事实上，我的生活正在崩溃。雷切尔 1 个月前告诉我，她对婚姻感到不满已有一段时间，并坚持说这种状况必须改变。她告诉我她的“需要”没有被满足。我几乎不相信自己的耳朵！我以为我提供了一个女人所能要求的一切，而她还说我没有满足她的需要！她还能有什么别的需要呢？

与孩子之间也出现了问题。小约翰在家里说话越来越无礼，3 个星期前甚至称雷切尔贱女人。我气晕了，几乎揍他，此后把他关在家里 1 个星期。他反对一切权威和大人的话，甚至在他的左耳刺了眼。如果不是因为雷切尔，我已经把这小子赶出了家门。现在，我与小约翰的关系已恶化到只剩下哼哼和点头了。

我和女儿萨拉的关系看起来也在变坏。本来在我们之间一直存在着一种特殊的联系，当我想起她小时候的样子的时候，仍然有些泪眼朦胧。但她现在显得疏远了，甚至有时无端地生我的气。雷切尔经常建议我与萨拉谈谈我的感想，但我总是“没有时间”，或者更诚实地说，是没有勇气。

我的工作，曾是我生活中自己确信会成功的一个领域，但现在也开始向不利的方向转化。工厂里那些按小时计酬的雇员们最近开展了活动，要成立工会来代表他们。在这场运动中，双方的情绪激昂，但幸好公司以多出 50 票在选举中获胜。我很得意，但我的老板却感到不安，因为选举毕竟发生了，他暗示这是管理失误造成的，因而是我的责任。我不明白他的意思，因为我确信，问题不在我这儿，而是工厂里那些工会的鼓动者们，他们总是想不作任何付出而得到些什么！公司的人力资源经理甚至让我注意一下自己的领导风格。这使我很恼火！她是个待人宽容的、情绪化的、注重事物原因的小女孩儿，她怎么知道如何管理一家大企业。她谈的是理论，而我关心的是实际结果。

就连我过去 6 年来自愿担任教练的“小联赛”棒球队也遇到麻烦。尽管我们赢了很多场比赛，而且一般说来在联赛中排名不错，但有几个队员家长却向联赛主席抱怨说，他们的孩子感受不到任何乐趣。我知道自己有时有些严厉，过分追求名次——但难道这不应该吗？有两拨家长甚至要求将他们的儿子转到别的队去。这对我的自尊心是个不小的打击。

不仅如此，我本来是个乐天的、很少烦恼的人，但现在发现自己几乎为一切事情而忧虑。不管我拥有什么样的地位和物质财富，在我内心深处却充满了不安和冲突。生活对我来说成了无意义的走过场。我变得越来越情绪多变和内向，甚至很小的烦恼和麻烦都会使我丧失对现实的判断。事实上，似乎所有的人都惹我烦恼，我甚至会惹怒我自己。

当然，由于有自尊心，我不会把这些告诉别人。因而所有的人都不知道，但雷切尔例外。

出于她自己的痛苦，雷切尔强烈建议我与教堂的牧师好好谈谈。在我无力坚持的时候我勉强答应下来——但主要是为了摆脱她的唠叨。要知道，我从来不是个宗教感特别强的人。我一直认为，教会也有权存在，只要不过分干涉你的生活。

牧师建议我自己独自一人离开几天，以便把事情理顺。他建议

我去一个称为“十字架约翰”(John of the Cross)的鲜为人知的小基督教修道院，参加那里的隐修活动。这个修道院位于密歇根下半岛(Michigan's Lower Peninsula)西北部的利兰德(Leeland)镇附近的密歇根湖上。牧师解释说在该修道院居住着圣本尼迪克特教团(the Order of St. Benedictine)的30~40名修道士，该教团是以公元6世纪提出了“均衡的”修道生活的僧侣的名字命名的。在今天，正像在前14个世纪中一样，修道士们过着严格安排的生活，这种生活以3件大事为中心：祈祷、工作和静默。

总而言之，在我听来，这是个愚蠢的主意——一个我大概永远不会听从的主意——但是，当我离开时，牧师提起其中的一个修道士以前是一家《财富》500强企业的总裁，叫伦纳·德·霍夫曼。这引起了我的注意，因为我一直在关心着传奇人物伦·霍夫曼的下落。

当我回到家，告诉雷切尔牧师的建议时，她冲我笑起来。“约翰，我正要向你提这个建议！”她说，“我上星期刚刚看到一个欧普拉(Oprah)的节目，是关于高层职业男女们去参加隐修活动，以便理顺他们的繁忙生活的。你一定要去。”

雷切尔经常提这样的建议，使我极为恼火。“要”去？是谁要我去呢？

长话短说，我很不情愿地答应在10月份的第一个星期去“十字架约翰”——主要是因为担心如果我不表示一下的话，雷切尔也许会离开我。在去修道院6小时的路，雷切尔开车，而我在大多数时间里保持沉默。我噘着嘴，想说明自己很不高兴去一个沉闷的修道院里呆整整1个星期，而我的痛苦和巨大的个人牺牲完全是为她作出的。这是我在童年时就会使用的一招。

我们在黄昏时到达“十字架约翰”的大门口。汽车转向一条双行道，沿山坡向上行驶，然后往回向湖边方向行驶了大约1/4英里。我们把车停在一个古老的木质建筑物旁的沙滩停车场里；在这个建筑物的一个门廊柱上钉着一块牌子，上面写着“注册”。

院子里散落着几所小一些的建筑，它们全都建筑在一个巨大的悬崖之上；悬崖距密歇根湖水面数百英尺高，可以俯瞰整个湖面。

环境十分优美，但我并没有向雷切尔提起这一点，因为我应该被认为是来受罪的。

“亲爱的，照顾好孩子和房子。”我有些冷漠地说，从车箱里拿出背包，“我星期三晚上给你打电话。谁知道呢，也许这个星期过后，我会成为你希望的好小伙子，然后放弃一切，成为修道士！”

“约翰，非常有趣。”她一边回答，一边拥抱和亲吻我。然后她立即上车，驶离了这里，留下一溜灰尘。

我把背包背在肩上，向写着“注册”的建筑物走去。在里面，有一个布置简单但保持得非常整洁的前台，在它后面有一个中年人正在打电话。他穿着一件黑色长袍，从下巴到脚趾都被裹起来，在长袍的腰部束着一条黑带子。

他一放下电话，就转向我，热情地握着我的手说：“我是彼得神父，我的职责是帮助处理这个接待室里的事情。您一定是来自本州南部的约翰·戴利吧。”

“很好，彼得。你怎么知道我的呢？”我回答，并不想称任何人为“父”。

“我只是根据你的牧师发来的申请猜测的。”他回答，温和地微笑着。

“谁负责这里的事？”作为经理的我想要知道。

“詹姆斯兄弟在过去的20年中一直是本院的住持。”

“住持是什么？”

“住持是我们选举的领导，在涉及到我们这个小团体的所有事务上有最终的决定权。或许你有机会见到他。”

“彼得，如果你愿意，我希望本周我有一个单间。我随身带着一些工作要做，需要一点儿不受打扰的空间。”

“很不幸，约翰，我们在楼上只有3间客房。这个礼拜我们的客人包括3男3女，这就是说3名妇女将共用1号房间，这是最大的一间。来自陆军的客人将独享2号房间，而你将和李·布尔——他是来自威斯康星州皮沃基(Pewaukee, Wisconsin)的浸礼会牧师——共用3号房间。李是几个小时之前到的，现在已经安顿好了。你还有别的

问题吗？”

“在本周你们安排了哪些宗教活动？”我多少有些讽刺地问。

“除了每天 5 次小礼拜以外，有 7 天的课堂教学，从明天早上开始，一直持续到星期六早上。教学将在这所房子里进行，从早上 9 点到 11 点，下午 2 点到 4 点。在其他空闲时间，你可以在院子里自由走动、读书、学习、与我们的精神指导者谈话、休息或者随意做些什么。惟一不能去的地方是修道士们吃饭和睡觉的隐修区。约翰，还有别的事需要我回答吗？”

“我很想知道，为什么你称某些修道士为‘兄弟’，而称另外一些为‘神父’呢？”

“那些称为‘神父’的是得到任命的教士，而称为‘兄弟’的是来自社会各界的一般信徒。但我们所有人都做了保证，要在一起工作和生活。在这里的 33 个兄弟和神父享有同等的地位。我们的名字是在立誓的时候由住持起的。我是 40 年前从一个孤儿院来到这儿的，在进行了培训和立誓之后被起名为彼得。”

最后我问了最感兴趣的问题。“我想见见伦·霍夫曼，与他谈谈。我知道他几年前来这里，加入了你们的团体。”

“伦·霍夫曼，伦·霍夫曼，”彼得一边重复，一边望着天花板，搜索着记忆，“噢，对了，我想我知道你指的是谁了。他现在的名字也改了。我相信他一定乐意与你谈话。我将在他的邮箱里放一个短信，告诉他你的要求。想想这有多巧，他这个星期将担任你们的教师，讲授关于领导的课程。相信你一定会学到很多东西，每个人都是这样。晚安，睡个好觉，我希望明天早晨在 5:30 的小礼拜中见到你。”

“噢，约翰，顺便说一句，”当我上楼梯的时候他又说道，“10 年以前，住持给伦·霍夫曼起的名字是西面兄弟。”

我感到有些震惊，在楼梯上面的平台处停下来，把脑袋伸到敞开着的外窗外，深吸了几口新鲜空气。现在外面几乎已是漆黑一团，可以听到在下面远处密歇根湖的波浪拍击堤岸的声音。风以很快的速度从西面呜呜刮来，秋天的干枯树叶在巨大的硬木树上簌簌作响，

这是一种我从童年时就喜欢的声音。越过巨大而黑暗的湖面，可以看到地平线上的闪电，听到遥远的雷声。

我有一种奇异的感觉，不是不安，也不是害怕，只是一种似曾经历的幻觉(déjà vu)。“西面兄弟，”我想，“这真是太奇怪了。”

我关上窗户，沿着走廊缓缓走着，寻找我的房间。我轻轻地打开了标有数字3的房门。

在昏暗的橘黄色灯光下，我看到一个狭小但还算舒适的房间，有2张单人床、2张书桌和1张小沙发。在一个半掩的门后是一间室内浴室。浸礼会牧师已经入睡，轻轻地打着鼾，在靠窗户的床上蜷缩着。

我忽然感到很疲惫，很快地脱下衣服，穿上一条运动裤，将袖珍闹表设为早晨5点，躺到床上。由于觉得非常疲劳，我不相信自己能参加5:30的早礼拜，但我想自己还是应当设好闹铃，作为一个虔诚信仰的表示。

我把头靠在枕头上准备入睡，但思想却飞快地旋转着。“找到西面，听他的！”西面兄弟？我已找到他了吗？这种巧合意味着什么呢？我究竟是如何陷入这一切的？“你一定要去”——每天5次礼拜——1个月2次我可能都受不了！整整1个星期将如何度过呢？我的梦——西面究竟是什么样的？他将向我说些什么呢？为什么我会在这儿？“找到西面，听他的！”

我所知道的下一件事就是闹表响了。

目 录

■ 致谢

■ 前言

第一章	定义	1
第二章	旧模式	23
第三章	榜样	41
第四章	动词	55
第五章	环境	79
第六章	选择	93
第七章	回报	109

■ 后记

■ 译后记

第一章

定 义

做领导如同做淑女。如果你需要提醒人们你是，那么你不是。

——玛格丽特·撒切尔 (Margaret Thatcher)

