

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书



PRACTICING
SERVANT LEADERSHIP

Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness

服务型领导

卓有成效的管理模式

【美】 拉里·C·斯皮尔斯 米歇尔·劳伦斯 编著
高 愉 孙道银 译

全球著名领导学权威和管理大师

沃伦·本尼斯 彼得·圣吉 史蒂芬·柯维 肯·布兰佳 联合推荐



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

PRACTICING
SERVANT LEADERSHIP

Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness

服务型领导

卓有成效的管理模式

[美] 拉里·C·斯皮尔斯 米歇尔·劳伦斯 编著
高 愉 孙道银 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务型领导:卓有成效的管理模式 / 【美】斯皮尔斯, 【美】劳伦斯编著;
高 愉, 孙道银译. —北京:人民邮电出版社, 2006.3

ISBN 7-115-13851-6

I. 服... II. ①斯... ②劳... ③高... ④孙... III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第008348号

版 权 声 明

Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness

Copyright © 2004 by The Greenleaf Center for Servant-Leadership. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体版由John Wiley & Sons, Inc.授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。版权所有, 侵权必究。

内 容 提 要

本书创造性地把“领导者”和“服务者”联系在一起, 形成了“服务型领导”的概念。来自各个行业和领域的11位杰出领导学专家, 围绕“服务型领导”的核心理念, 阐述了服务型领导的角色和奉行的管理模式, 介绍了服务型领导的10大典型特征、董事长的双重服务型领导角色、服务型领导在组织合作中的作用等。

本书为领导者提供了全新的视角、全新的理念和全新的模式, 为读者提供了新的知识、启发和灵感, 这些理念具有很强的实践意义, 可以直接参照使用。

企业家、职业经理人、管理专业师生以及对领导理论和实践感兴趣的读者将从本书获益良多。

服务型领导 卓有成效的管理模式

◆ 编 著 【美】拉里·C·斯皮尔斯 米歇尔·劳伦斯

译 高 愉 孙道银

审评专家 樊晓熙

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14

字数: 260千字

2006年3月第1版

2006年3月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2005-1963 号

ISBN 7-115-13851-6/F · 671

定 价: 29.80元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

英文版序

服务型领导的重要性

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

对领导学的研究始终缺少对各种类型领导方式的关注，特别是对不称职的或低劣的领导方式的关注更是少而又少。过去20年的一些领导学著作大力推崇一些堪称典范的领导者，甚至对他们敬若神明。但是却忽视了一个现象，正是这些领导者中的一些人总是将个人利益放在第一位，其领导所产生的作用是负面的，甚至是有害的。现在，人们越来越关注低劣的或具有破坏性的领导方式，这种领导人为了赢得胜利不惜一切代价，他们做任何事情的主要目的都是为了他们的一己私利。

罗伯特·K·格林利夫 (Robert K. Greenleaf) 对服务型领导的研究非常有价值，它告诉我们什么才是领导者真正重要的品质。一家企业很容易满足于经营业绩的底线，只追求使财务上的利益相关者满意，而不关注员工、公众，甚至整个人类的利益。而服务型领导就像一位超越自我意识的超人，他们关注着我们本应当关注的：领导应当为与企业相关并受到企业影响的人服务。而这却很容易被忽视。

还有一个因素对使服务型领导很重要，就是基于价值观的领导的完整思想。人们越来越强烈地认识到，服务型领导正变成一股制衡力量，它反对无原则地对领导者歌功颂德，甚至奉若神明。而被吹捧的领导者却常常忽视或忘记了自己的真正使命：为与组织相关、受组织影响的所有人提供服务。这就是为什么服务型领导极重要的原因。

四位杰出的思想领袖

近年来，对领导力实践和领导学研究的范围越来越广泛。我们有必要了解和研究这个领域的伟大的前辈们，我们今天的管理实践，在很大程度上都

是以他们开创性的观点为基础的。最重要的思想领袖是玛丽·帕克·福利特 (Mary Parker Follett)、道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas MacGregor)、彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 和罗伯特·K·格林利夫, 下面通过对这四位杰出人物的介绍, 简单回顾服务型领导理论的发展历史。

玛丽·帕克·福利特是一位杰出的女性。她第一个预见到了建设性与创造性矛盾中所蕴涵的价值。她的作品非常清晰地揭示了这些认识, 即使在今天, 这些认识也没有得到广泛的认同。不知不觉中, 她影响了领导学领域几乎所有的研究者。现在领导学领域的许多研究都是由她首先开河的。

道格拉斯·麦格雷戈是我的良师, 是我努力学习和模仿的榜样。他著书不多, 但他的巨大影响力几乎尽人皆知, 这要归功于他的令人钦佩的人格魅力。他极富有同理心, 总是从管理人员的角度思考, 用管理人员的语言说话。他会以管理人员的语气问: “你对人性怎么看?” 以此来引导人们审视自身, 寻找答案。道格拉斯在他的著作《X理论, Y理论》中阐述的观点, 才是他真正的贡献。他认为, 领导者的行为、领导风格与特点, 实际上取决于他对人的看法。如果你认为人的本性是懒惰的, 必须强迫他们完成工作的话, 你就会用相应的方式管理。但是, 如果你认为人是有学习能力的, 希望出色地完成自己的工作, 那么你的领导方式会完全不同。

彼得·德鲁克的工作使领导学的研究以及领导学学科越来越受人重视, 他使我们的研究工作有章可循, 越来越多的人专注于研究管理学和领导学。

鲍勃·格林利夫所做的关于服务型领导的工作是独一无二的。他的巨大贡献是, 使我们认识到领导者的作用在很大程度上是基于价值观的, 最重要的价值观是, 领导者的存在并不仅仅是为了获得他人的认可和赞扬, 而是要构建一个社会体系, 为所有与企业相关的人谋福祉。

20世纪60年代初期, 道格拉斯·麦格雷戈把鲍勃·格林利夫介绍进了麻省理工学院 (Massachusetts Institute of Technology, MIT), 当时鲍勃是美国电话电报公司 (AT&T) 的高层管理人员。在我的记忆中, 鲍勃有着极强的求知欲, 非常乐观, 满怀希望。他精神焕发、为人坦率、积极进取、渴望学习。那段时期是他思想的成型期, 《领导即服务》一书的思想框架就是在这个时期形成的。他和麦格雷戈对彼此的研究方法都满怀兴趣, 这很有趣。管理学的教育机构, 以及像MIT这样的学校, 与实际的管理实践没有多少联系。然而道格拉斯把鲍勃带到了MIT, 使管理学教育和管理学实践结合起来, 显示了他们尝试新事物的信心与勇气。科特·勒温 (Kurt Lewin) 曾有一句著

名的评论：“没有任何东西比一个好的理论更实用。”我想这句话在很大程度上影响了格林利夫的追求。

高效人性化领导的关键特征

我希望有一种类似于“血液检查”的方法，可以用来检验我们所谓的道德水准，可以明确判断正确和错误。我不是一个文化相对主义者，也不是一个机会主义者，实际上我很反对这些做法。我认为，领导者必须有坚定的道德准则，有明确的、坚实的进行领导的基础。这也是鲍勃·格林利夫工作的一个关键因素：你必须明确和准确地知道，你应当如何领导，你坚信的价值观是什么。有效性与道德的一个侧面——让我称之为正义领导吧，属于道德范畴，而不是是否有权威的问题。世界上有些罪大恶极的人也是有权威的。奥萨玛·本·拉登（Osama Bin Laden）曾经是有权威；阿道夫·希特勒（Adolph Hitler）也曾经是有权威。他们都在做自己认为“正确的事”。是的，他们都曾经有过权威，但是从道德的范畴来看，他们都是恶人。

当今高效领导者的关键特征是诚实正直、可信可靠和有权威，这是人们期望领导者具备的品质，当然也是鲍勃·格林利夫强调的道德准则。最应当铭记心中的是：**永远不要让你的雄心壮志超越了你的道德底线！**

在商学院里，或者在综合教育领域，人们有时不重视领导者的价值观和道德水准，而道德水准与个人的信念、价值观和信仰有关。这是很危险的，这些本应是领导者的关键特征。当然你要有各种能力，你必须设定发展方向。你还要有经济头脑——你不能总是做错事。如果你没有一定的财务、市场营销或其他相关的知识，你就不能领导任何组织或企业。但是，这些知识相对来说比较简单，也容易过时。我们都知道经营体系会改变，但是人的人格特征、价值观和信仰永远都不会变质。不论你是否意识到，实际上，正是你的人格特征、价值观和信仰体系构成了你的领导能力的基础。

解决冲突：为各方利益

要想解决冲突，就首先必须保证你的努力得到他人的信任。你要证明你将会尽最大努力争取多方共赢的局面，或者至少争取各方都愿意接受的妥协。惟有做到一点，你才能使双方走到一起，这是最基本的。如果他人怀疑你的

意图，你就不可能有机会获得成功。

我不是解决冲突的专家，但是我明白，靠威胁恫吓或坑蒙拐骗是不能解决任何冲突的。服务型领导理论告诉我们，你必须把你的牌摆在桌子上，光明磊落。你必须证明，多方共赢是你希望看到的结果，即使这意味着各方都要有所让步。在面对冲突与解决冲突时，很重要的一点就是你必须尽量避免对任何一方不公的情况出现。

让我们把目光转移到企业的经营上来，我们经常看到对资源的掠夺和竞争。要解决这些冲突，领导者们必须把企业整体的目标放在任何一方的利益之上，并且使双方都理解这一点。加利福尼亚大学前任校长克拉克·克尔（Clark Kerr）曾说，一所大学就是一个由各院系、部门、中心和研究所等组成的松散的联合体，仅由一个“中央供暖系统”连接起来。作为一名服务型领导者，你怎样才能建立起所谓的“中央供暖系统”，即将所有人团结在一起的全局性观念呢？这是所有渴望领导他人的服务型领导者面临的主要挑战之一。

服务型领导：问题与鼓励

让我用一个问题 and 一句鼓励服务型领导者的话来结束吧。你真的想成为领导者吗？这是一个很“大”的问题。你真的想领导他人吗？你认为这个问题很简单吗？不对，这个问题很难回答。做服务型领导者意味着你能够为他人创造幸福，创造更多的快乐和创造力，给你带来智慧和机会，使整个社会更完美，并最终使人类社会更加美好。难道还有什么事情比做一名服务型领导者更有挑战性、更需要责任感、有更充实的人生，而且更重要的吗？但是首先你必须扪心自问，这真的是你想做的吗？你真的愿意放弃个人虚荣，充分发挥他人的才能，从而创建可以展现人类最美好一面的共生之场所吗？这可是一个大问题——为什么？

如果你真的想做一名服务型领导者，你真的想领导他人，那么，我的忠告是：

更勇敢、更善良和更多关爱！

前 言

全球出现了大量有关服务型领导的文献和著作，阐述了个人及组织的服务型领导实践和服务型领导艺术这个主题。编著本书在很大程度上是起因于，格林利夫服务型领导研究中心收到了很多有关服务型领导的文章，是由在服务型领导领域杰出的实践派代表和作者精心撰写的，重点论述了服务型领导在组织中的实践和应用。每一篇文章的精彩论述都值得与大家分享。

本书由11章组成，包含由组织和个人所提供的关于服务型领导实践的智慧和真知灼见。每个章节分别涉及各种各样的组织，其中有工商企业、非营利组织、学校、基金会和领导力研究机构。

本书的结构安排

为了方便读者阅读，下面简要介绍各章的内容。

第1章 谁应当成为服务型领导者

本章节选自罗伯特·K·格林利夫的开创性文章《领导即服务》(*The Servant as Leader*)，阐述服务型领导概念的起源和定义。文章一开始，他提出了这样的问题：“不论地位高低、职务高低，一个人身上能同时体现服务者和领导者这两个角色吗？如果能够，那么这个服务型领导者在现实世界中能够生存、能卓有成效地工作吗？”格林利夫的答案是肯定的，并解释了为什么能够以及领导者应如何做。

第2章 理解和实践服务型领导

今天我们看到，在很多营利或非营利组织中，传统的、专制的、等级制的

领导方式正被全新的领导方式所替代。新的领导方式建立在团队和社区工作的基础上，鼓励更多的人参与决策，强调道德伦理、尊重他人和互敬互爱，在努力改善组织的人文关怀环境和各种制度的同时，促进员工个人的成长。这种新的领导和服务模式就是**服务型领导**。服务型领导理念自出现至今已有40余年，它正在全球的各种工作场所推动着一场静悄悄的革命。本章总体描述了服务型领导的理念，这一激动人心的理念正在对人以及各种工作场所产生日益增加的、深远的影响。

第3章 董事长的双重服务型领导角色

董事会控制着世界上绝大多数的群体活动——不论是政府机构、非营利组织还是工商企业。董事会是最常见的、最有说服力的群体服务型领导的范例，或缺乏服务型领导理念的范例。从董事会作为法律和道德标准掌控者的角度看，董事会就是一个群体的服务型领导者；而对于董事会，董事长就是其服务型领导者。因此，董事长承担了“双重服务型领导”的角色。董事长是否恰当地行使双重服务型领导职能，对于组织的正常运行至关重要，特别是在维护所有者的权力以及产生效益方面，董事长的双重服务型领导作用尤其关键。正因为董事长具有双重的角色，在组织中是否能合理界定董事长的角色，对企业的经营和企业的文化将产生重要影响。

第4章 爱心与工作

他经营着一个报业帝国，他是喷气式飞机的驾驶员，他创作了最畅销的企业经营著作和诗歌集，包括《爱心和利润》(*Love and Profit*)一书。当你面对这样一个人时，你会问什么问题？在和詹姆斯·奥特里 (James Autry) 的内容广泛的访谈中，本书作者问了以下问题：你怎样理解服务型领导？你如何与他人谈服务型领导？文化怎样变化会使服务型领导更容易得到认同？你怎样培养服务型领导的意识？高效的服务型领导者应当具备哪些品质？你做了哪些事情能使你自豪地说“我今天干得很棒”？你对诗歌、编辑以及创新有哪些建议？詹姆斯·奥特里热情坦率地回答了所有问题，通过他的敏锐观察，分享了他多年的领导和服务经验，提出了中肯的建议。

第5章 服务型领导与公益机构

约翰·C·伯克哈特 (John C. Burkhardt, 凯洛格论坛的总监) 和斯皮尔斯

(Larry C. Spears, 格林利夫服务型领导研究中心总裁兼CEO) 描绘了服务型领导者的10大关键特征, 探讨公益机构和职能中的领导者如何应用这些特征。他们提出了具有挑战性的问题, 为在公益机构工作的人提供了指导性的意见。例如, 基金会可以将其工作视为为他人的成长而投资, 而不仅仅是解决眼前的问题吗? 他们能抚慰他人的心灵创伤吗? 他们能倾听其服务对象的倾诉吗? 对这些问题的解答透视了服务型领导和公益机构的本质。

第6章 历史长河中的正确道路

1974年, 约翰·C·博格尔 (John C. Bogle) 创办了先锋集团。先锋集团是世界上两个最大的共同基金组织之一, 目前资产总额已逾5500亿美元。博格尔描绘了“领导即服务”理念对商业竞争的影响。他指出, 在共同基金业以及在整个商业世界, “首先为他人服务”的核心理念已得到了市场的证明。服务型的领导是历史长河中的“正确道路”, 其作用和影响力将持续增加。

第7章 合作的本质与服务型领导的作用

温德尔·J·沃尔斯 (Wendell J. Walls) 是国家社区领导协会的前CEO。他分析了格林利夫服务型领导研究中心和国家社区领导协会两年的合作历史。双方曾共同举办题为“导航未来: 21世纪服务型领导和社区领导” (Navigating the Future: Servant-Leadership and Community Leadership) 论坛。本文见解深刻, 分析了组织与组织合作中服务型领导的方方面面。作者认为, 有效的合作需要积极的态度, 而这正是检验是否为服务型领导的标准之一。

第8章 服务型领导的10大特征

本章介绍了作者从组织和大学获得的经验, 让读者更深刻理解服务型领导的10大特征——善于倾听、有同理心 (同情心)、善于抚慰心灵、自我认知、善于说服他人、有全局观念、有远见卓识、有管家精神、愿意培养他人和建设团队。作者在组织生活中观察了每一种特征, 展示了在管理和提供服务的过程中如何应用这些特征。本章介绍了很多实际案例, 提出了在工作中实践服务型领导的建议、思维方式和可能遇到的问题, 帮助读者从个人服务型领导向组织服务型领导转变。

第9章 远见卓识——领导者的核心特征

本章的论述严谨、清晰、简明扼要，为读者理解领导的核心品质——远见卓识奠定了坚实的基础。作者是组织学习协会（Society of Organizational Learning）的创始人。作者分享了他对动态系统的深刻理解，阐明了以下概念：预测、预见和远见；“帮助性”行为和“干预性”行为；理念和行为模式的关系；愿景和选择如何与远见相结合，呼吁在更高层次为他人服务和为自己服务。

第10章 服务型领导、宽容和社会正义

人性的特点之一是能够发现自己的缺点，分析缺点，积极面对，努力改进。在社会上，通过宽容和不断的调整，使自己变得更优雅、更彬彬有礼、更愿意与他人坦诚相待，建立公平和持久的良好关系。对我们自己、我们的家庭和我们的社会来说，希望被他人宽容、希望宽容他人以及追求和谐的愿望，都是培养智慧、健康、独立自主和自由品质的重要部分，而这些品质都体现在服务型领导理念中。

第11章 服务型领导者——从英雄到主人

《领导和新科学》这部产生了广泛影响的著作的著名作者，玛格丽特·惠特利（Margaret Wheatley）吹响了从“领导即英雄”转变到“领导即主人”的号角。惠特利鼓励服务型领导者担当人们的“召集人”，在人们心中培养“坚定不移的、切切实实的信任”。为什么？因为“当你没有控制权的时候，实施领导的惟一方法就是通过人际关系和个人权威”。惠特利的分析清晰而又具有同理心（同情心），解释了服务型领导和精神、科学、组织发展与爱心之间的关系。

沃伦·本尼斯的序言进一步丰富了本书的内容。沃伦·本尼斯是著名的领导力权威，已经出版了数十篇文章和30多部著作，包括经典的《论成为领导者》（*On Becoming a Leader*）。他的著述把格林利夫的“领导即服务”理念放在了更大的背景下，号召领导者都要成为具有正直、诚实和勇气等优秀品质的服务型领导者。

服务型领导发展的趋势反映了人类的不断成熟，反映了人的内心深处渴

望找到更好的、更人性化的共同的工作方式。这些时而有意时而又无意的对智慧的追寻，归功于罗伯特·K·格林利夫，也要归功于无数实践者、教师和作者，因为正是他们把“领导即服务”的重要理念不断发扬光大。

如果本书的内容激发了你的兴趣和灵感，你希望了解更多的内容，或者你想和其他服务型领导者接触，你可以浏览格林利夫服务型领导研究中心的网站（www.greenleaf.com）。同时，我们向你表示感谢，感谢你对服务型领导的兴趣，感谢你对本书的关注。

拉里·C·斯皮尔斯

米歇尔·劳伦斯

印第安纳州

美国

目 录

第1章	谁应当成为服务型领导者	1
第2章	理解和实践服务型领导	7
2.1	领导即服务理念 (9)	
2.2	服务型领导理念的巨大影响 (12)	
2.3	服务型领导和文化传统 (16)	
2.4	未来发展趋势 (17)	
第3章	董事长的双重服务型领导角色	19
3.1	转变为新型组织 (20)	
3.2	忠诚于主人：服务者的第一原则 (22)	
3.3	领导者的自我约束 (24)	
3.4	从负责责任的个人到负责责任的董事会 (28)	
3.5	董事长：从服务型领导者到服务型领导群体 (31)	
3.6	本章要点 (34)	
第4章	爱心与工作	37
第5章	服务型领导与公益机构	53
5.1	服务型领导者的特征 (53)	
5.2	服务型领导和公益机构的道德责任 (55)	
5.3	结论 (65)	

第6章	历史长河中的正确道路	67
6.1	基金行业和先锋集团 (67)	
6.2	历史回顾 (69)	
6.3	卓越的里程碑 (70)	
第7章	合作的本质与服务型领导的作用	83
7.1	播撒种子 (83)	
7.2	生根发芽 (84)	
7.3	开花结果 (93)	
第8章	服务型领导的10大特征	99
8.1	善于倾听：服务型领导的基础 (100)	
8.2	有同理心：换位思考的艺术 (102)	
8.3	善于抚慰心灵：保持高昂士气 (104)	
8.4	自我认知：了解自己 感知世界 (105)	
8.5	善于说服他人：以终为始 (107)	
8.6	有全局观念：站得高，看得远 (109)	
8.7	有远见卓识：指明前进的道路 (110)	
8.8	管家精神：责任心和共同管理 (113)	
8.9	愿意培养他人：致力于人的成长 (114)	
8.10	建设社区 (116)	
8.11	本章要点：服务型领导的10大特征相辅相成 (119)	
第9章	远见卓识——领导者的核心特征	125
9.1	复杂环境中的远见卓识 (126)	
9.2	远见和愿景的作用 (130)	
9.3	多层次视角——行动的指南 (130)	
9.4	高屋建瓴：用更高效的模式领导 (134)	
9.5	远见和选择的力量 (136)	
9.6	混乱中的秩序 (138)	
9.7	子孙后代未来的守护神 (140)	
9.8	响应为他人服务的号召 (140)	

第10章 服务型领导、宽容和社会正义	143
10.1 服务型领导 (144)	
10.2 寻找领导力失效的答案 (145)	
10.3 托尔斯泰关于倾听和理解的观点 (148)	
10.4 服务型领导、宽容和社会正义 (150)	
10.5 结论 (153)	
第11章 服务型领导者——从英雄到主人	157
编著者简介	179
文章作者简介	181
推荐书目	191
词汇表	195
译后记	205

第1章

Practicing
Servant
Leadership

谁应当成为服务型领导者

罗伯特·K·格林利夫 (Robert K. Greenleaf)

“不论地位高低、职务高低，一个人身上能同时体现服务者和领导者这两个角色吗？如果能够，那么这个服务型领导者在现实世界中能够生存、能卓有成效吗？”答案都是肯定的。本章的目的就是要回答这些问题，并给出服务型领导的行动指南。

在阅读赫尔曼·赫西 (Hermann Hesse) 的《东行记》(*Journey to the East*) 时，我第一次形成了“服务型领导”的概念。这个故事讲述了一队旅行者的一次神奇之旅（也许是赫西自己的旅行经历）。利奥 (Leo) 是故事的核心人物。他是这队旅行者中的“仆人”，然而却有着不俗的仪表举止。利奥在团队中虽然负责日常杂务工作，但他用高昂的情绪和歌声鼓舞团队的成员。开始一切都很顺利，但有一天，利奥忽然从队伍中消失了，于是队伍陷入了混乱。没有了利奥，其他人都感到无所适从，他们不得不放弃了这次旅行。故事的讲述者是这队旅行者中的一员，在外游荡多年后，他遇到了利奥，跟随利奥到了发起这次旅行的教会。在那里，他发现，“仆人”利奥原来是教会的名义首脑和精神领袖，是一位伟大的、著名的领导者。

赫西究竟想通过这个故事表达什么意思呢？我们都知道，赫西的大部分小说都带有自传色彩。赫西本人一生坎坷，从《东行记》中可以看出，赫西的生活态度正在发生变化，开始向他晚年所持的恬淡安宁的生活态度过渡。批评家针对赫西的生活和作品有很多猜测，其中一些就集中在这部作品上，认为这部作品最令人困惑不解。但是，我却清楚地知道这个故事要表达的思想：伟大的领导者应当首先是一名服务者，而这正是领导者的伟大之处。利奥实际上一直是团队的领导者，但是，他看起来更像是一名服务者，因为服

务才是他的本色。只有天生具有服务者特质的人才具有真正的领导力。领导权力可以被授予，也可以被收回。而人的服务者天性是实实在在的，非外力所赋，不是担任的什么职务，当然也不会被收回。领导者应当首先是一名服务者，这就是赫西要表达的思想。

我在这里提到赫西和《东行记》有两个原因。首先，我想用这个故事说明服务型领导者概念的来由；其次，我想以此为引子简单讨论预言这个话题。

1958年，我第一次从书中了解了利奥，如果那时我能像现在这样专心于当代预言，本章的初稿也许那时就已经完成了。事实上，服务型领导这一想法沉睡了11年之久，在这期间，我逐渐意识到，我们正处于一个领导力危机的时代。我现在深切体会到，我当时对预言的感觉真是太迟钝了。我们为什么不能倾听并留意我们中间的预言的声音呢？（在我们这个时代，这不是什么新的问题，而且，问题也并不比以前更严重）对此，我思考了很久。

一种关于预言的观点认为，预言的声音清晰而又犹如洞见，可与任何时代相比拟，这声音一刻不停地述说，令人信服。而当代那些卓有声望的男女并不亚于过去任何一个时代的预言家，他们就在我们身边，处理人们所面临的问题，并为人们指引方向，让人们生活得更有意义，更加安宁祥和。

一个时代的先知先觉是丰富还是贫乏，取决于听者对预言的兴趣、探寻的程度以及响应的积极性，而不是取决于是否有预言出现以及预言的质量和声音的强度。当人们对预言家的预言做出响应时，预言家就会声名远扬；相反，若人们忽现或者不理睬预言家早期的努力，他们的才干就会凋零。

是探寻者造就了预言家。我们中的任何一个人，在探寻智慧并对当代预言做出反应时的积极行动，都可能是预言家成长和服务过程的转折点。但是，既然我们是时代的产物，我们只能根据过去的智慧看待现在的预言。我们尽己所能，尽可能去理解各种各样的当代思想。然后我们选择了一些人作为预言家——老的和新的预言家，并把他们的建议和我们的主要想法融为一体，我们再在实践中检验这些思想、看法，确定自己的立场。

当然，我们不能忽视过去的伟大声音。一个人每天早晨醒来的时候，总不能总是强迫自己“发明新的轮子”，去重复前人已经做过的工作。但是如果一个人是服务者，无论他是领导者还是追随者，他总是在搜寻、倾听并期待出现一个更好的轮子。这样的事情每天都可能发生。

我期待着这个时刻的到来，尽管内心充满了矛盾和紧张不安。因为越来