

塞氏企业

设计未来组织新模式

[巴西] 里卡多·塞姆勒(Ricardo Semler) ◎ 著
师冬平 欧阳韬 ◎ 译

MAVERICK

SUCCESS STORY BEHIND
THE WORLD'S MOST
UNUSUAL

THE
WORKPLACE



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

塞氏企业

[巴西] 里卡多·塞姆勒(Ricardo Semler) ◎ 著
师冬平 欧阳韬 ◎ 译

MAVERICK
THE SUCCESS STORY BEHIND
THE WORLD'S MOST UNUSUAL
WORKPLACE

藏书



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

塞氏企业 / (巴西) 塞姆勒著 ; 师冬平, 欧阳韬译. —杭州 : 浙江人民出版社, 2016.4

ISBN 978-7-213-07226-0

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字 : 11-2016-46 号

I. ①塞… II. ①塞… ②师… ③欧… III. ①机械设备—企业集团—工业企业管理—经验—巴西 IV. ①F477.764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 053491 号

上架指导 : 畅销书 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

塞氏企业

作 者 : [巴西] 里卡多·塞姆勒 著

译 者 : 师冬平 欧阳韬 译

出版发行 : 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话 : (0571) 85061682 85176516

集团网址 : 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑 : 朱丽芳

责任校对 : 张志疆 俞建英

印 刷 : 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 : 720mm × 965 mm 1/16

印 张 : 18.5

字 数 : 26.8万

插 页 : 1

版 次 : 2016年4月第1版

印 次 : 2016年4月第1次印刷

书 号 : ISBN 978-7-213-07226-0

定 价 : 59.90元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

推荐序一

MAVERICK

the success story
behind the world's
most unusual workplace

流行的管理与经典的管理

肖知兴

管理学教授，领教工坊创始人，北大汇丰创新领导力中心主任

研究西方管理学的历史后，大家会发现，管理学诞生一百多年来，每隔20~30年，理性主义和人文主义交替成为管理学的主流。交替周期基本与宏观经济周期吻合，萧条期人文主义主导，繁荣期理性主义主导。当企业绩效更多地取决于资本管理时，信奉理性主义；当企业绩效更多取决于劳动管理时，则信奉人文主义。更简单地说，实业界缺什么，理论界就会喊什么。繁荣期容易浪费，所以强调理性，强调控制，节流增效；萧条期预算紧缩，所以强调信任，放手让员工去创新，开源增效。

某种意义上，这种周期性与时尚业的流行趋势没有本质的不同。经济上升期，一般流行短裙子和冷色、中性色，鞋跟偏高。人生苦短、夜夜笙歌、及时行乐等成为各类领导品牌的集体潜意识。经济下行期，则一般流行长裙子和暖色调、粉色调，鞋跟偏矮。梦幻世界、独处空间、庇护港湾等温暖系的话语成为更容易流行的品牌主题。箱底奶奶的裙子突然被翻出来又成为时髦单品，就与这种周而复始的流行性相关。

所以，一种管理理论是否流行更多地取决于当时的经济、社会、政治背景，与这种理论本身是否正确、是否有效、是否适用反而关系不是最大。当然，另一方面，凡是准确地抓住了深层次、本质性问题的管理理论，不管当时是否流行，一般都能够经得起时间的考验，会逐渐成为历代管理者学习和奉行的经典。例如，上述的每 20~30 年的一个流行周期很多都给我们留下了经典的管理理论，理性主义如科学管理学派，人文主义如人际关系学派，都是当时蔚然成风的管理思潮。

因为流行与否更大程度上依赖于对一个阶段的大众情绪的把握（算命先生、媒体主编、蛊惑人心的政客都不同程度地具有这种能力），这就带来了一种炮制流行管理理论的商机。这种人往往首先需要充当一种类似“天气预报员”的角色，努力准确判断社会热点，迎头赶上；然后是用各种商业和非商业手段添油加醋，添柴加火；最终目的是在该理论流行周期结束之前努力收获最大的名利。至于这种理论多大程度上符合严谨的理论和实证的学术逻辑，是否能真正帮助企业人把企业做得更好，就基本不是他们最操心的事情了。

做企业的人很精明，他们为什么会给这种卖蛇油、大力丸、狗皮膏药的人买单呢？智者千虑，必有一失。至智者察人则明，察己则暗。企业人面临的市场竞争越剧烈，变化越大，不确定性越大，他们的焦虑程度越高，对号称能解决你问题的理论的免疫能力就越小，尤其是对那种号称能够立竿见影、一劳永逸地解决你所有的、一切的管理问题的流行理论的免疫能力。当然，另外一方面，不可否认的是，企业人越是缺乏基本的科学素养，越是浮躁，越是急于发财，他们对这种流行理论的需求就越大，上当受骗、花冤枉钱的概率也就越大。

越是流行性的、流行周期越短的管理理论，越是需要用各种装神弄鬼的手段来包装其“管理大师”。道理很简单，只有这样才能提高这种流行管理理论的投资回报率。与这种管理大师关系密切的三个行业是商学院、咨询机构和培训机构。正规商学院一般都是非营利机构，加上商学院教授对学术逻辑的尊重，一般而言，他们努力去包装这种管理大师的动机较弱；咨询机构收款往往稍滞后于服务，所以面对客户的“预算硬约束”，包装这种管理大师的成功率不高；与之相比，培训

和类培训行业对这种管理大师的需求量较大。反正光说不练，对企业的危害性相对较小。

明白这个道理，大家对于过去一两年企业界热炒的各种管理概念和管理理论，如颠覆式创新、裂变式创业、事业合伙人等，就应该有个清醒和全面的认识了。**首先，他们不是什么新理论；其次，它们未必能解决你的问题；最重要的是，不要因为盲从这些流行理论而伤害到企业的长期发展。**流行的管理理论的主要作用本来就是抚慰那部分比较浮躁的企业人的，一个愿打，一个愿挨，公平交易。如何让企业更有效、更好，从来就不是他们真正关心的问题。让企业更有效、更好，只能靠掉头离开各种峰会、论坛、大赛，回到企业，回到市场，回到客户，尊重一时一地的各种条件，因地制宜，因时而变，扎扎实实、脚踏实地去做好企业的每一件事情。

塞氏企业的自组织的传奇在 20 世纪末已经成为经典，作为企业文化的最典型的案例，进入了很多主流的商学院和教科书。他们没有管理制度，没有组织架构，没有正式职位，想什么时候上班就什么时候上班，想什么时候创业就什么时候创业，不仅自己给自己定薪水，连老板的薪水也都由他们定……**中国的“互联网思维大师”想到的，他们做到了；互联网思维大师没想到的，他们也做到了。但是，所有的管理真理都是局部的真理；所有的管理实践都是本地的实践。**仔细阅读，他们这种乌托邦式的管理方式背后其实有很多不可或缺的前提条件，如里卡多·塞姆勒本人的个性和价值观、塞氏企业所处的行业的竞争格局、巴西这个南美国家的历史和文化，等等。新世纪以来，塞氏企业发生的种种变化，也是这些前提条件发生变化的结果。

经历了这波互联网思维大潮洗礼的中国企业人，应该对西方有两个管理学界（大众管理学和学术管理学），且这两个学界甚至老死不相往来的情况多一份理解了。流行的可以成为经典，如果它们确实原创性地抓住了一个深层次的本质问题，其学术逻辑经得住时间和历史的考验，而且大师们自己不那么热衷于名利，没有到处留情，扔下太多的烂摊子的话。但大多数流行的东西，往往是无法满足这几



个条件的。

《塞氏企业》这本书的启示也在于此，里卡多·塞姆勒在 20 世纪 80 年代重塑塞氏企业的变革实验，从放弃通过收购做大企业规模开始，回到自己的本心，回到企业的现实，回到人性的根本，而不是在管理概念上追新逐异。所以，在这个日益浮躁和喧嚣的时代，让我们回到当下，关注现实吧！

推荐序二

MAVERICK

the success story
behind the world's
most unusual workplace

有趣的管理和无趣的管理

胡 泳

北京大学新闻与传播学院教授，新媒介批评者

现如今的企业管理领域，互联网公司的管理创新层出不穷，从轻松活泼的工作场所到不断试错、迅速进化的业务模式，似乎所有的创新模式都来自于这些成立不久的互联网企业。此时重读《塞氏企业》的管理变革，看一个来自巴西的企业如何在 30 年前实践如今看起来仍旧非常时髦的管理理念，这让我们可以从长远视角上来思考企业管理中更深层的问题。

哈佛商学院教授理查德·泰德罗，在其著作《自欺》里，列举了 10 家世界级公司的成败来说明一个问题——领导者的“自欺”是企业前进路上的陷阱。

泰德罗对自欺的解释，借用了弗洛伊德的“有意识和无意识”的研究成果。所谓自欺，就是视而不见，拒绝承认现实对自己的威胁。这是一种有意识的无意识活动，“有时候，我们把某些信息引到知觉范围以外，因为它们让人过于痛苦或紧张。这种自欺如同麻醉剂。更常见的原因是令人不快的信息与让我们感到自在的假设相抵触，而排斥这些信息比更改我们的假设更加容易”。

心理分析之所以很长时间一直没有被列入科学范畴，是因为其无法被证伪。泰德罗在解释“自欺”的现象时，将落脚点设置在了心理层面，意味着这是一个终极问题。除非你主动改变心智，否则一定会遭遇“自欺”的黑洞。

企业的本质是企业家，这是一个永恒的真理。但个人的行为是无法被准确预测的，所以，解决“自欺”的问题似乎不可能。安迪·格鲁夫这样的天才级 CEO 说过，每个组织都应该有一个“卡桑德拉”。卡桑德拉是希腊神话中的预言家，她曾经准确地预言了特洛伊的覆灭。格鲁夫认为，组织中层中应该会有这样一位预言家，因为中层比高层更能敏锐地感受市场的风吹雨打。避免自欺的一个方法就是，高层要勤于倾听来自于中层、甚至基层的声音。

可是，这种基于管理者独有心智的偶然性并非方法论。有的 CEO 会倾听，有的则完全不会，比如亨利·福特就曾把鼓足勇气谏言的小舅子炒了鱿鱼。按照泰德罗的分析方法，最后拯救公司的很可能是 CEO 的私人心理医生。显然，这并不现实。

事实上，德鲁克在 20 世纪 40 年代就已经给出了答案。他在《公司的概念》中有一句极具洞穿力的话：“大规模生产的基础不是流水线、传送带，也不是机械装置或技术等其他东西，而是人与人之间、人与机械工艺之间自觉的、有意识的、有计划的和有序的关系。”这句话是他对“人的组织”这一概念的精确解释。

《公司的概念》来自于德鲁克对通用汽车的观察。他在这本书里将“管理”定位在了“组织”的层面，即管理是组织最核心的问题。对组织的不同观点，导致了通用汽车董事长斯隆对德鲁克的不满。他们之间的暗中角力也成为了美国商业史上的一段传奇。

斯隆对通用汽车的组织变革开启了工业时代“管理”的大门，纷繁复杂的事业部架构，对股东和利润负责的公司价值观，让德鲁克产生了不适感。他认为通用汽车代表的大公司不是人的组织，而是机器的组织。在这台机器中，基层员工

无法完全释放活力，其命运最终要被掌握在“职业经理人”的手中。而职业经理人的个人偏好使然或者一时兴起，很可能就导致一个公司走向末路。其中，当然包括了“自欺”现象的产生。

亨利·福特“斩杀信使”，这个案例被泰德罗放在了《自欺》的第一篇。显然，在这位教授眼中，作坊式的非现代管理方法是最可能滋生“自欺”现象的温床。问题是，斯隆带来的承载现代工业特征的大公司组织架构，就可以避免“自欺”吗？当然不是。

层级组织并没有从制度上解决领导者心智盲目的问题，或者说，领导者的心智问题是无法在个人身上得到根除的。唯一的方法是将其个人心智和组织心智适度分离。就像达特茅斯大学塔克商学院的詹姆斯·奎恩在《创新爆炸——通过智力和软件实现增长》中所言，组织的智力存在于系统之中，而不是在某一个人的大脑里。

可这在层级组织中非常难以实现。格鲁夫希望看到的“卡桑德拉”在中层中出现的概率并不高，中层的活力反而最为不足，他们日渐成为层级组织被诟病的核心。野中郁次郎很可能是世界上最后一位将组织创新的希望寄托在中层的管理大师。在他的知识创新理论中，中层扮演着核心的角色，实现前提是中层必须能理解野中倡导的“禅”的意味。这又是一条希望从偶然生发出必然的路径。

我们在理解时下的“去层级”、“消灭中层”和“平台组织”的时候，要看清楚的是，这是一次组织制度的转变，而不仅仅是管理方法。让组织回归到人，这是德鲁克在斯隆时代就发出的呐喊。颇具讽刺意味的是，我们一边在理念上奉其为管理大师，一边在行动中无限向斯隆靠拢。这种精神分裂就像是后现代社会的隐喻，充满悲剧色彩。

管理是无趣的，这是管理演变成为管理学之初就命中注定的，因为机器是无趣的。半个多世纪以来，人之独有的趣味性的消解，机械力量的无限增长，也让

我们误以为“创新”只是属于少数人的行为。这些少数人的存活，还取决于领导者灵机一动的恩赐。

很多时候，我们在理解加里·哈默尔那句“把硅谷带进公司里”时，常常停留在设立一个类似于创新特种部队的超组织机构上，但这类机构的存在常常无法得到延续，即使延续下来，也要经历难以逃脱的组织内部争斗。短期内，这可能会带来创新效率，可从长远来看，效率的损耗并没有降低。

管理中的趣味不是娱乐，而是人的愿景和当下行为的高度一致性，说白了，就是其自然生发的志趣和市场目标之间不存在摩擦。在传统的组织架构中，这样的理想断然无法实现。

这就是为什么像巴西的塞氏企业和国内的海尔受追捧的原因。虽然两者在平台化的表现上存在差异，但目的是一致的，它们把人作为组织运转的核心。塞氏的特色是员工自定薪酬，海尔更进一步，长期坚持用户付薪。这两种制度上的创新恰恰可以解决泰德罗总结的领导者“自欺”的问题。

高管不再制定一个看似长期可行的战略，而是转而交给员工，让他们根据自己的能力和兴趣去和市场匹配，这不是故意的反其道而行之，而是在创新大爆炸时代里的必选动作。高层的战略往往会看到五年、十年以后，而在一个时空被充分挤压的新宇宙观里，五年十年足够一家卓越的公司速朽为化石。

人的变化速度就是市场变化的速度，而人却恰恰是最多变的动物，尤其是在新媒体日渐加重情绪化的今天。没有任何由传统组织架构支撑的战略可以追上情绪的光速，唯一的方法恐怕就是让人满足人，让员工自己来满足自己。

序言

MAVERICK

the success story
behind the world's
most unusual workplace

如何设计更睿智的未来

每周一和周四，我都要学习如何死去，我将此称为终结日。妻子费尔南达不喜欢这个词，但是我的家族中很多人（包括我的父母与祖父母）都死于黑色素瘤。总有一天我也会去见医生，他看着我的检验结果，也许会说：“里卡多，情况看起来不太好，你只剩下半年到一年的时间了。”

换作是你，大概就会开始思考要如何利用余下的时间。你可能会说：“我得花更多时间在孩子身上，要去很多地方，翻山越岭、走南闯北，完成之前一直没做成的事。”当然，我们都知道这些将会成为苦乐参半的回忆，而且很难做到。你可能会花大量的时间痛哭一场。我还是做点别的事情吧。

每个周一和周四，我都会好好利用我的终结日。如果得到了那个（不幸的）消息，我就会在余下的那些天里去完成自己想做的事。

提到工作的反义词，很多人会想到“休闲”。不过，休闲实际上是个非常累人的过程。你要去打高尔夫球和网球、见朋友、吃午饭，还要赶着去看电影，事情多得让人应接不暇。其实，工作的反义词是“无所事事”。很少有人知道怎样才能做到这一点。很多人都会遇到这样的尴尬：有钱的时候没有什么时间；有时间的时候，却没什么钱，身体也出了问题。

过去 30 年中，我在运营公司的同时也在思考这个问题。这是家结构复杂的公司，拥有几千名雇员以及几亿美元的火箭燃料推进系统的生意，还在巴西运营着 4 000 台 ATM 机，为几万人准备收入税材料。所以，这不是一门简单的生意。

我们看着这一切说：不如把业务下放给员工吧，让他们自己运营，把董事会所有的条条框框去掉。30 年前我们就这样做了。在如何分配生命的问题上，与其等到 82 岁的时候再去登山，为什么不下周就动身呢？我们的做法是，以你工资 10% 的价格把你的周三返卖给你。这样一来，如果想成为一个小提琴家，你就可以在周三去练习。这个项目第一批参与者的平均年龄是 29 岁。

我们想：为什么要知道你的上下班时间之类的信息呢？难道不能以此为交换签署一个合同，从你那里购买点什么？为什么要建立这么多总部，还不是因为我们自己想要让公司更大更强吗？但每天让你花两个小时从城那头跑过来干活儿能达到这个目的吗？

更睿智的公司

招人的时候我们这样说：到塞氏企业工作，并不是进行几次面试，然后你就要一辈子为我们效力——这不是利用余生的方式。来参加面试吧！欢迎任何对面试感兴趣的人来，看看我们之间会产生什么反应？传统的面试流程不会在塞氏出现。

我们不想让任何还没有被未来的下属面试和肯定的人成为公司的领导，所以每半年，每个人都要以领导的身份接受匿名评估，多数情况下都是情景面试。这决定了他们是否应该继续在领导层任职。如果得不到百分之七八十的肯定，那他们就得走人。

员工能不能自己定薪水？如果答案是肯定的，那么他们需要什么？

他们只需要知道三件事：员工在公司内部创造了多少价值？员工在业界其他

公司能创造多少价值？我需要付出多少努力才配得上这些薪水？

我们提供给人们这三样信息。公司就餐区有一台电脑，任何人都可以去查询某个岗位的员工花了多少钱，他们有多少收入，他们创造了多少利润，公司盈利了多少，等等。这事儿发生在 25 年以前。

我们对员工的成本报告没有兴趣，不想知道他们休了多少天假，也不想知道他们在哪里办公。曾有一度塞氏企业在一个城市有 14 个不同的办公室，我们说：去那个离你家最近的，或者离你今天要见的客户最近的地方上班。不用告诉我们你在哪儿。还有，即便我们有几千名雇员（5 000 人左右），但 HR 部门只有两个人，谢天谢地，其中一个已经退休了。

我在经营公司时和终结日里重点探索的东西，是怎样让公司以更睿智的方式运作。我们已经走过了工业革命、信息时代、知识时代，但是从未走进过睿智时代。如何才能更智慧地设计和组织一切？很多时候最聪明或者最明智的决定并不能让组织“起舞”。这时我们就跟大家来做一个约定：你每周要售出 57 个器件，如果在周三前卖完了，那就赶紧去休假吧。不要再制造问题了，否则我们就得买新的公司，甚至把竞争对手买下来。就因为你卖得太多了，我们忙得不可开交。赶紧去休假吧，周一再回来继续干活儿。

这就是我们找到的智慧。让员工了解每件事，在一切行动中都做到真正的民主。董事会有两个具有相同表决权的空位，最早过来应征的人就能得到。于是董事会会议上出现了投票的清洁工阿姨，其他的都是西装革履的位高权重之人。事实上，就是这样的人让我们始终保持坦诚。

我们开始关注来应聘的人。他们会说：我要坐在哪儿等呢？我要怎么工作？工作 5 年之后我的职业发展是什么样子？这让我们意识到得早点行动。从哪儿开始呢？幼儿园看起来是个不错的地儿。

更睿智的学校

我们设立了一个基金，11 年里开设了 3 所学校。问题是同样的：如何重新设计出更睿智的学校？我们的教育已经完全过时了，教师的角色也完全过时了。上完数学课，去上生物课，再了解一下 14 世纪的法国，这太傻了。那么新式的学校应该是什么样子？

我们创立了 Lumiar，其中一所是公立学校。在这里教师分为两种。其中一种叫家庭教师，古希腊语为 paideia，也就是照看孩子的人，主要负责家中杂事以及陪伴孩子度过生命中的重要时刻。但是，不要教课！因为你知道的那点东西跟谷歌比起来根本不算什么。现在，我们主要招募的是具备如下两个条件的人：有热情，并且具备专业能力，不过未必要跟他们从事的职业相关。我们雇用一些年长的人，跟他们说：教会这些孩子你们所信仰的东西。于是小提琴家在教授数学。我们还会说：不要再担心教学材料了。我们大概有 10 种针对 2~17 岁孩子的绝佳设想，例如，作为人类，我们要如何定位自己？于是就有了一个教授数学和物理等学科的地方。再比如说，我们要如何表达自己的想法和感受？于是一个教授音乐、文学和语法的地方就出现了。

我们还做了一些几乎所有人都忘记了的事，这些可能是生命中最重要。我们完全不了解爱和死亡，不知道自己为什么会在这里。所以需要学校提供一些思路，告诉我们那些不知道的事。这就是学校的主要工作。

为什么我们需要斥责孩子们，告诉他们坐下、过来、做那个。我们决定让孩子们每周会面一次。“你们自己制定规则，然后自己来决定怎么做。你们能每周想出一个点子吗？”“当然，花一周的时间试试看。”他们想到了跟我们制定的规则一样的规矩，只不过这是他们自己的点子。然后他们就有权力了，也就是说，他们能够决定是否停课甚至开除某位同学，这样一来就不是我们在运营学校，他们才是真正做决定的人。

本着这种精神，我们以 600 块马赛克的形式安排巴西的教育课程，希望这些孩子在 17 岁前能够把它们逐一揭开。我们一直在追踪进度，了解他们表现得如何。如果他们对现在所学的内容不太感兴趣，那就再等一年看看。这些孩子被分成了很多组，但划分标准并不是年龄，于是 6 岁的孩子可以跟 11 岁的孩子上同样的课，这消除了所有的帮派团体，而这些现象在普通学校很常见。我们采取 0 到 100 的评分制度，每隔几个小时就要求他们自己用应用软件给自己打分。如果我们认为他们已经掌握了所要求技能的 37% 左右，就会把他们推到社会上去，因为他们已经对这个社会了解得足够多了。我们提供的课程包括看世界杯足球赛，以及拼装一辆自行车。学生一般都会注册一个 45 天的自行车组装课，尝试在不知道 π 的值是多少的情况下组装一辆自行车——你们做不到吧。试一下用 π 做点什么，你们应该都想不出来了，也就是说这种能力已经丧失了。这正是我们在学校里教的，在学校里寻找智慧。

这就把我们带回了如何设计更睿智的未来，以及如何分配生命的问题。当我想到这两个问题时，已经积累了大量财富。有人会说，现在是时候回馈社会了。不过，如果想到要回馈，那就说明已经拿得太多了。我总是会想到沃伦·巴菲特某天醒来，发现他拥有的资产比之前想象的还要多 300 亿美元。他看着这个数字说：“我要拿这些钱干点什么呢？得把它给真正需要的人，把它给比尔·盖茨吧。”我在纽约的财务顾问说：“你太傻了，如果你用钱生钱而不是把它们捐出去，那现在就会拥有相当于以前资产 4.1 倍的财富了。”不过我还是更喜欢把它们捐出去。

我曾在麻省理工给 MBA 的学生上课。有一天，我路过奥本山公墓 (Mount Auburn Cemetery)，这片坐落在剑桥镇的公墓很漂亮。那天是我的生日。第一次看到那些墓碑时我在想：我想要别人因为什么记住我呢？我又在墓地绕了一圈。第二次，我又想到了一个问题：为什么我要让人们记住我呢？这种想法把我带到了不同的地方。在 50 岁的时候，我和妻子花了一个下午把我过去的所有成就都付之一炬了，包括一本被译成了 38 种语言的书，成百上千的文章和 DVD，以及几乎所有手边的东西。这产生了两个结果：一个是解放了我们的 5 个孩子，他们不需

要继承家业，生活在我们的阴影中。他们不会知道我做了什么，这很好。我也不会把他们带去什么地方，跟他们说：“有一天这一切都会是你们的。”

另一个结果，我把自己从过去的成就中解放了出来，可以自由地利用那些终结日做些新鲜事，从零开始做决定。我们去过海滩，去了萨摩亚群岛、马尔代夫和莫桑比克，爬过喜马拉雅的山峰，也下潜到过 60 米的深海，见到了锤头鲨。我花了 59 天的时间骑着骆驼从乍得到了延巴克图，还坐着雪橇犬拉的爬犁到过北极。我们一直很忙。我把这叫做空清单。

我一点也没觉得自己已经退休了。我开始写一本新书，过去的两年里又开办了三家公司。我现在正在努力让这种教育系统面向全世界免费开放。我已经尝试了 10 年，想让公共系统接受这种教育理念。但是如果免费，就没有人想要。所以我们可能要开始收点钱，然后人们就会慢慢接受它。

我们都知道周日晚上如何在家里收发邮件和工作，但很少有人知道如何在周一下午去看电影。如果是在寻找智慧，我们也需要知道如何做到这一点。我们这些年做的事情其实很简单，比如利用一些小技巧，连续问三个为什么。问第一个时你总是有很好的答案，第二个就有点难了，到了第三个，你根本不知道为何要做现在正在做的事。可能如果你这么做了，就会想问：为什么要做这个呢？我现在在做的事是为了什么呢？我希望并期待你们可以得到这样的结果，这会带来一个更睿智的未来。

（根据里卡多·塞姆勒 2014 年 10 月在巴西
里约热内卢的 TED 大会上的演讲稿整理而成）



扫码关注“庐客汇”，
回复“塞氏企业”，
观看里卡多·塞姆勒 TED 大会演讲视频