

塞氏企业传奇

最不同寻常的成功企业的故事

[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**



典藏
大师



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



MAVERICK!

塞氏企业传奇

最不同寻常的成功企业的故事

the success story behind the world's most unusual workplace

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



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

塞氏企业传奇：最不同寻常的成功企业的故事/ [巴西]

塞姆勒著；师冬平、欧阳韬译.

北京：中国人民大学出版社，2007

ISBN 978-7-300-08007-9

I. 塞…

II. ①塞…②师…③欧…

III. 机械设备-企业集团-经济史-巴西

IV. F477.764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 049639 号

塞氏企业传奇：最不同寻常的成功企业的故事

[巴西] 里卡多·塞姆勒 (Ricardo Semler) 著

师冬平 译
欧阳韬

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 **邮政编码** 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 **版 次** 2007 年 5 月第 1 版

印 张 19.25 插页 2 **印 次** 2007 年 5 月第 1 次印刷

字 数 258 000 **定 价** 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

这样一家企业：

它是一家制造上千种产品的大型跨国企业；
它实现了年均27.5%的增长；
它是IBM、通用汽车、福特、西门子的榜样；
它是人们最愿意加入的组织。

这个企业里：

你的工资你说了算；
你想什么时候上班什么时候上；
你可以在会议室举办生日聚会；
你可以为了思考和创新给自己放个假；
你可以自由地查看公司的账簿；
你可以利用公司的资助自立门户。



- 发展阶段，扩大产品线还是稳步前进？
- 库存积压，产品质量又出现了问题？
- 经营困难，解雇员工还是削减工资？
- 竞争激烈，要么压低价格要么放弃订单？
- 是制定严格的管理制度，还是奉行人性化的管
- 如何制定员工及其上级的工资？

.....



世界上增长最快、最盈利的企业告诉
成功的组织是怎么解决这些问题的。

总策划人：韩 焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：季 阳

装帧设计：薪东西品牌形象设计

投稿请至：www.cheersbooks.com

神呀，请让我到这样的公司工作吧

从没有一家企业，以如此民主的方式取得如此快速的发展；
从没有一个企业家，这样特立独行，摒弃所有已知的管理模式；

从没有一本商业书籍，让人们对工作如此充满渴望，对未来寄予希望。

塞姆勒及其企业的传奇故事让我们的编辑部为之兴奋与抓狂。

光是书名我们就争执了几个星期，从《特立独行》、《没有经理人的管理》、《共治》，到《理想国——塞姆勒的塞氏企业》似乎每一个都体现了塞氏企业的独特之处，但又都不足以概括它的全部真谛。

版式设计也让我们费了不少心思，简洁大方可以代表塞氏的跨国身份、活泼时尚能够体现塞姆勒的标新立异，最后我们借鉴了塞氏企业网站上的图标，结合设计师天马行空的想法以摊开的手掌作为设计元素。是员工的手托起了这个企业，大家靠着自治、共治将自己的未来和公司的未来放在掌心、细心呵护。

搞定了版式还有封面，从具有现代感的抽象画、巴西国旗的颜色，到作者的大幅照片一切可以用到的素材都一古脑的汇到了设计师的计算机里，最终“蹲在桌子上的年轻人”获得了大家一致的肯定。

在躁动、兴奋与繁忙中《塞氏企业传奇》终于出版了。我们生怕由于我们的疏忽而使读者不能在浩如烟海的书堆中把这个“蹲在桌子上的年轻人”挑拣出来。

如果您将这本书带回家，我衷心地祝福您，因为在他的故事里您不仅能了解到塞式企业如何撕碎规则手册，获得巨大的成功，您还能得到灵感和动力，在未来的工作中尝试更多的创造、享受更多的自由。您可能会想：神呀，请让我到这样的公司工作吧。

噢，别忘了，您可以按照书腰上的虚线进行裁剪，自己制作一个书签，即简单又方便。

另外读这本书的时候您可以听听南美摇摆拉丁曲风的《大朵紫羚花儿》（*Mondo Bongo*）这首歌，是它和《塞氏企业传奇》伴我度过了一个又一个令人“愉快的”加班之夜。

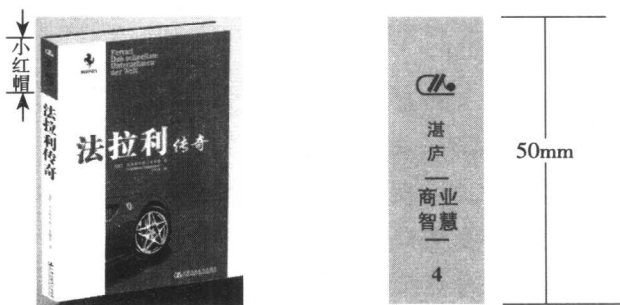
最后引用查尔斯·汉迪的话：我希望有更多的人能够相信塞姆勒。

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

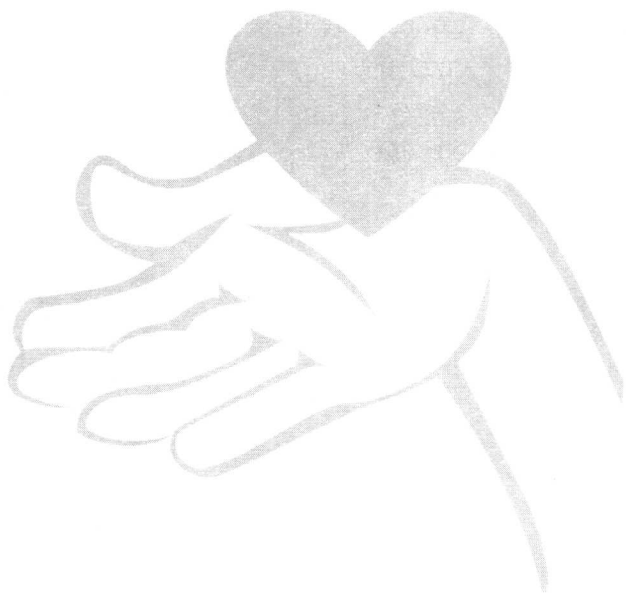
关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

序言

本书并非商业书籍，而是一本关于工作和如何使工作变得更美好的书。本书的写作基础是塞氏企业所积累的经验，该公司不仅实现了盈利，而且改善了为其工作的人们的生活。有人说塞氏企业不过是一个古怪的实验室，由一些狂妄的、标新立异的领导者经营。他们说，现实世界并非如此。这是在巴西。迄今为止我也听到过许多其他言论——我们走得太远了，我们走得太快了，我们的规模太大了，我们的规模太小了，我们过于高科技了，我们还不够高科技……诸如此类。

但是有一些人更易激动或更易受影响（或许思维也更开放），他们将会从这个公认的独特公司及其人员的故事中发现一种经营企业的新途径。这条路更人道，人与人之间更为互相信任，生产效率更高，更令人精神振奋，不管从哪种意义上来说，它都会为行路者带来收获。



致谢

献给安东尼奥·库尔特

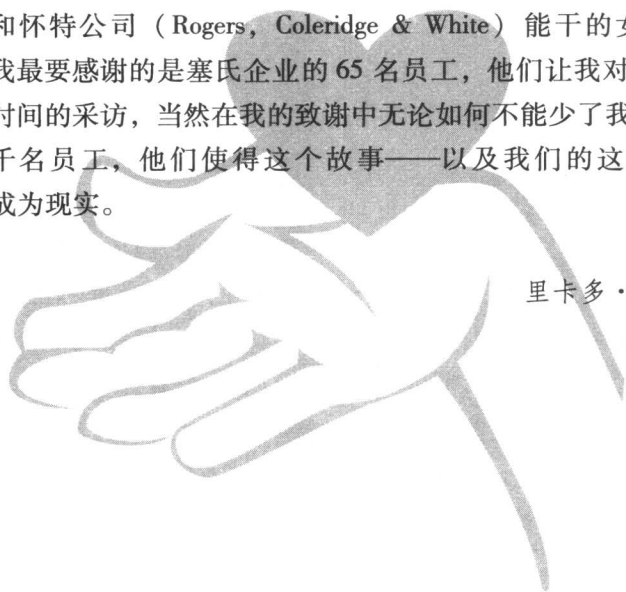
他的灵魂永远栖息在公司总部

献给索菲娅

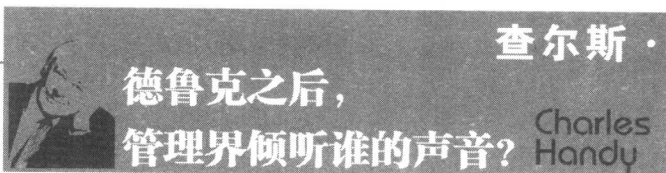
她永久地守护着我的心灵

首先要感谢里克·莱维纳 (Rick Levine)，他对本书所付出的时间多得他记都记不过来。感谢 ICM 的苏珊娜·格卢克 (Suzanne Gluck)，她天真地以为我们可以骗到一个出版商；感谢里克·霍根 (Rick Horgan)、莫琳·埃根 (Maureen Egen) 和他们华纳图书 (Warner Books) 的同事；感谢英国兰登书屋的盖尔·雷布克 (Gail Rebusk)；感谢世界各地所有愿意分享我们热情的其他出版商。不能忘记的还有外表严厉内心柔软的埃斯特·纽伯格 (Esther Newberg)、希瑟·施罗德 (Heather Schroder) 以及伦敦的罗格斯、科勒瑞治和怀特公司 (Rogers, Coleridge & White) 能干的女士们。当然，我最要感谢的是塞氏企业的 65 名员工，他们让我对他们进行了长时间的采访，当然在我的致谢中无论如何不能少了我们公司其他数千名员工，他们使得这个故事——以及我们的这么多梦想——成为现实。

里卡多·塞姆勒
圣保罗



常念为经,常数为典。在这样一个年代,湛庐文化推出“典藏大师”图书品牌,让我们再读经典。“再读经典”的意义在于,当我们面对作品时,经典会将我们暂时从时下的浮躁中拯救出来,会拂去误读的尘埃,溯本清源,从而帮助我们回归管理的本质。



查尔斯·汉迪

德鲁克之后,
管理界倾听谁的声音?

Charles
Handy

管理思想家查尔斯·汉迪

他是当代最知名的管理大师

他是管理界的预言家、哲学家

他与德鲁克,被分别誉为大西洋两岸的管理翘楚

他是本世纪最具创见的组织行为大师

他以“组织与个人的关系”、“未来工作形态”的新观念而闻名于世

《金融时报》十大管理名师的第二名

大师论汉迪

如果说彼得·德鲁克使管理登上大雅之堂,汤姆·彼得斯将其推而广之,那么查尔斯·汉迪则赋予了管理所缺失的哲学的优雅和雄辩。

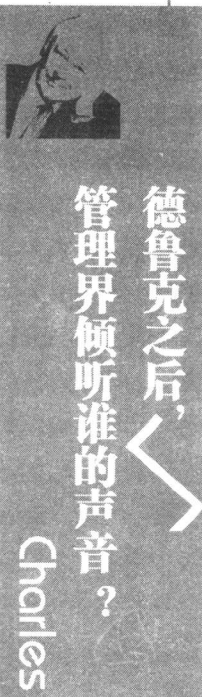
——领导力大师 沃伦·本尼斯

汉迪的著作深得我心。组织的基本模式将如何发展,工作生涯的未来将会怎样,对于这些重要问题他都给出了深入浅出的精辟回答。阅读他的著作是我生命的里程碑,他的观点深深震撼了我。

——管理大师 汤姆·彼得斯

汉迪总是如此的优雅,他是管理领域真正的大师,在世界众多的管理思想家中堪称翘楚。

——畅销书《从优秀到卓越》、《基业长青》的作者 吉姆·柯林斯



Charles Handy

德魯克之后，
管理界倾听谁的声音？

汉迪影响世界的十大核心观点

- 自雇工作者.....○
- 适当的自私.....○
- 联邦制组织.....○
- 三叶草组织.....○
- 甜甜圈原理.....○
- 四种管理文化（管理的众神）.....○
- 3I组织.....○
- 中国式契约.....○
- S型曲线.....○
- 权力补贴（逆向授权）.....○

汉迪的伟大著作

• 工作、生活、管理是什么？

- 《组织的概念》
- 《工作与生活的未来》
- 《个人与组织的未来》
- 《经理人制造》



• 我们为何要这样做？

- 《觉醒的年代》



• 生命的意义是什么？ • 大师们是如何思考的？

- 《饥饿的灵魂》

- 《大师论大师》《思想者》

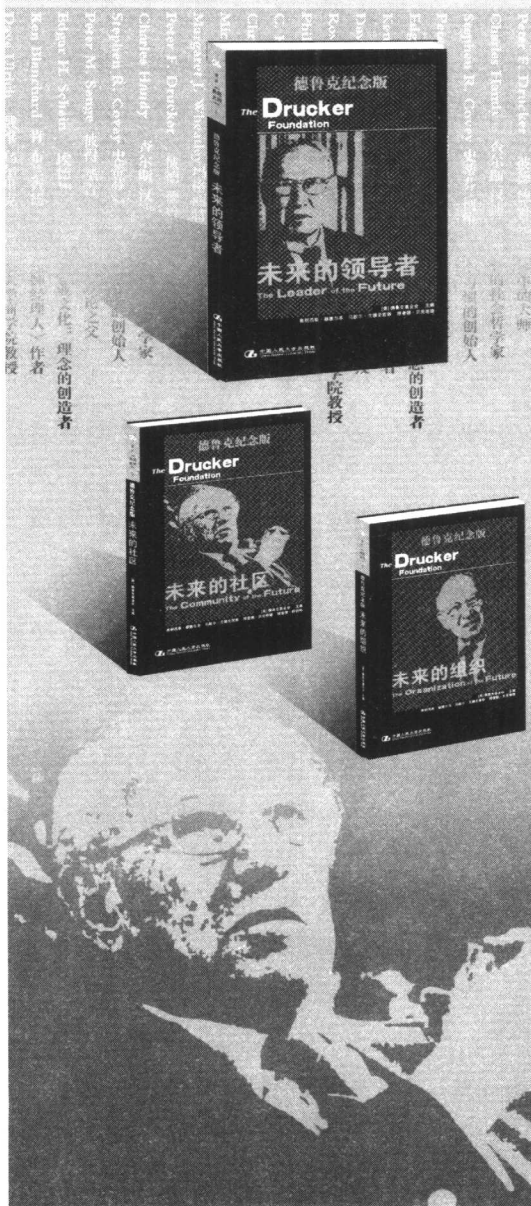
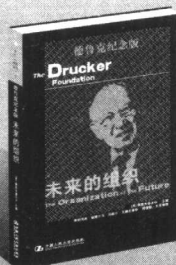
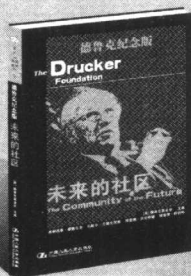
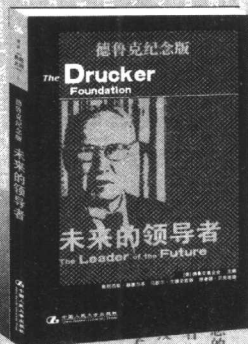


典藏
大师

德鲁克纪念版

德鲁克及50位世界顶级管理大师的创见

献给大师中的大师彼得·德鲁克



典藏
大师

克劳士比作品

克劳士比被美国《时代》杂志誉为“本世纪伟大的管理思想家”，他开创了现代管理咨询在质量竞争力领域的新纪元。人们尊称他为“品质大师中的大师”“零缺陷之父”“一代质量宗师”。

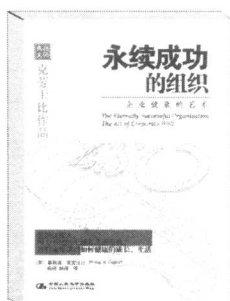
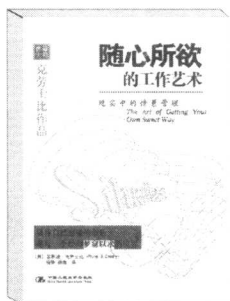
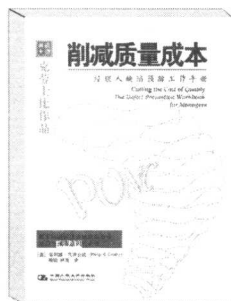
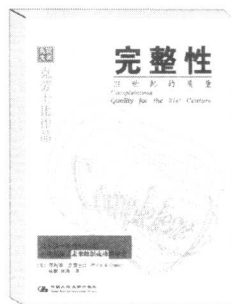
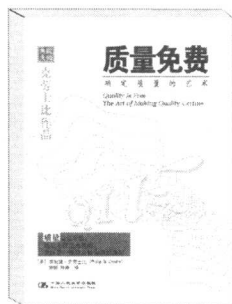
克劳士比在管理领域贡献卓著，以至于美国哈佛商学院、沃顿商学院、耶鲁大学的管理学院都专门开设了“克劳士比管理哲学”课程，美国多所著名机构也把克劳士比誉为“全美首席管理咨询大师（在品质竞争力领域）”。他的著作被公认为是质量与管理科学中最好的著作。

“他早已被公认为质量运动的宗师……我所以喜欢克劳士比的建议，是因为它们非常脚踏实地、操作性非常强。”

——沃伦·本尼斯 美国当代著名组织理论、领导理论大师

“克劳士比说他的过程是面向客户的。我是他的崇拜者，虽然他自己并不这么看。”

——汤姆·彼得斯 管理大师、《追求卓越》的作者



目录

引 言	生存手册	1
第 1 章	自然的企业	
	——我们的政策就是没有政策	22
第 2 章	合格的接班人	
	——一个摇滚青年	29
第 3 章	迪克博士	
	——一美元收购一个公司	34
第 4 章	错误的开始	
	——多元化之路	43
第 5 章	进取之年	
	——收购	50
第 6 章	保持平衡	
	——三个挫折	55
第 7 章	另一块被征服的领地	
	——收购霍巴特公司	59
第 8 章	麻烦的征兆	
	——病中反省	64
第 9 章	开始改变	
	——消除压迫	73
第 10 章	民治	
	——成立工厂委员会	84
第 11 章	一个变化导致另一个变化	
	——从周例会到男人的更衣室	91
第 12 章	规章制度的麻烦	
	——没有规章更好	99

第 13 章	当香蕉吃猴子时 ——涨工资引起的罢工	106
第 14 章	庞大未必就好 ——数字化带来的问题	114
第 15 章	拆分与繁荣 ——工厂变形	123
第 16 章	被收容者接管收容所 ——没有流水线的工厂	130
第 17 章	共享财富 ——利润共享计划	136
第 18 章	文件的厚度 ——销毁文件	142
第 19 章	支持妇女运动 ——“哭墙”和手枪	149
第 20 章	轮换岗位 ——休肝炎假	155
第 21 章	关心我们自己的企业 ——抓小偷和碎纸机事件	160
第 22 章	雇用和解雇老板 ——为老板打分	167
第 23 章	不仅仅是工作 ——让员工们自立门户	175
第 24 章	让金字塔旋转起来 ——我们特殊的组织结构	182
第 25 章	为自己设定工资 ——1 000 美元还是 750 美元	191
第 26 章	公开的等待 ——通往哈佛之路	198
第 27 章	得意得昏了头 ——业务危机	203