

《基业长青》、《从优秀到卓越》作者 吉姆·柯林斯
管理大师、《追求卓越》作者 汤姆·彼得斯 **强力推荐**

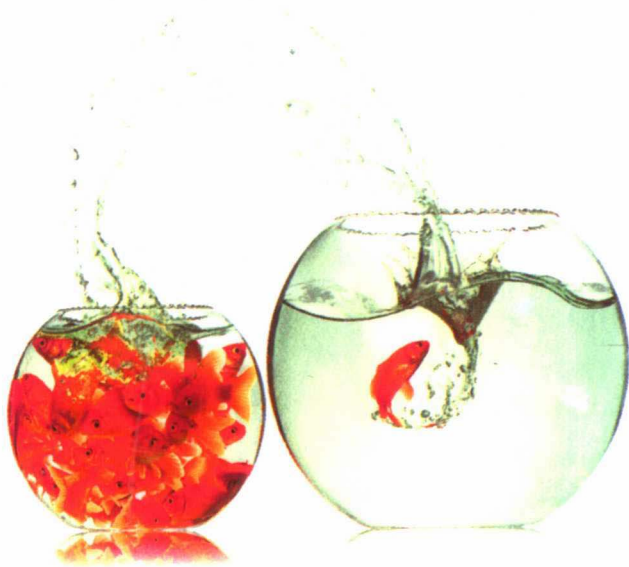
小巨人

Small Giants

不扩张也能成功的企业经营新境界

具有企业魅力的公司，如何抵制规模增长的诱惑，
潜心追求卓越的品质？

[美]保·伯林翰 著



《金融时报》2006年**5**本最佳商业畅销书之一

保·伯林翰告诉我们一个真理：
大并不等同于卓越，卓越也并不代表大。

吉姆·柯林斯



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Vertical text on the right edge of the page, likely bleed-through from the reverse side.



小巨人

Small Giants

[美]保·伯林翰 著
娄丽娜 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Main body of vertical text on the left side of the page, likely bleed-through from the reverse side.

图书在版编目(CIP)数据

小巨人(美) 伯林翰著; 娄丽娜译. —北京: 中信出版社, 2007.9

书名原文: Small Giants

ISBN 978-7-5086-0942-3

I. 小… II. ①伯… ②娄… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第103233号

Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big by Bo Burlingham

Copyright © 2005 by Bo Burlingham

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

小巨人

XIAO JUREN

著 者: [美]保·伯林翰

译 者: 娄丽娜

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 225千字

版 次: 2007年9月第1版 印 次: 2007年9月第1次印刷

京权图字: 01-2006-2191

书 号: ISBN 978-7-5086-0942-3/F·1152

定 价: 38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给我的孙子欧文·迪米特里·伯林翰，
以及我们未来的同道者

前言

这本书是美国新兴企业的前沿报告。目前在美国，有一大批优秀的企业正悄然兴起。作为一股新兴力量，传统的企业分类方法（大型企业、成长型企业和小型企业）已无法对它们精确定位。因为它们有些规模很小，有些却拥有相当大的规模，并且大多数正以非常规的方式扩张。但也有那么几个企业却情愿保持现有的规模，甚至还有意缩减运营规模。

暂且先不管企业的规模和扩张速度，本书所讨论的这类新兴企业确实存在着独特性。首先，它们都立志成为本行业内的佼佼者，并且大多数都曾被业内的核心机构评为优秀企业。无独有偶，它们往往都会获得资本扩张、快速发展、企业兼并等良好的机遇，并能够像其他成功企业那样做大做强。然而这些企业并没有把目光过多地停留在利润增长、规模扩张等目标上；相反，它们更为关注的是那些比企业规模扩张更重要的目标。为了实现这些更重要的目标，企业的股份往往牢牢地掌握在一个或一小群志同道合的人手中。

这些公司作为一种新兴的经济力量，迄今为止却还没有广泛地引起人们的关注，控股权过度集中或许是其原因所在。因为在

现实生活中，我们往往不会过多地关注私营企业，尤其是那些公司股份牢牢掌握在个人手中的小企业。上市公司虽然只占全部企业总数很小的一部分，但却备受关注。事实上，几乎所有的畅销书，如《艾科卡》(Iacocca)、《追求卓越》(In Search of Excellence)^①、《从优秀到卓越》(Good to Great)^②等，注意力往往都集中在上市公司的员工、业绩方面，当然有时它们也会关注那些有成长潜力的企业。毫无疑问，上市公司才是大部分商业杂志和报纸关注的焦点、电视和广播中频频亮相的明星以及著名商学院的经典案例。

因此我们不得不承认的是：尽管关于企业经营的法则成千上万，但实际上大多数只对上市公司适用。例如传统的企业理论一般认为，如果企业不发展壮大，就会被市场淘汰。这种观点对上市公司而言无疑是正确的。上市公司的股东看重的是企业的销售额、利润以及市场占有率的平稳增长，而业绩的停滞不前或是企业规模的缩小往往会导致股东撤资，公司只能惨遭市场淘汰。但现实中却存在着大量的私营企业，它们没有规模上的扩张，却运营得非常活跃健康，更没有被市场淘汰。

通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇曾经说过：“如果没有把握将企业变为行业老大，那么我根本就不会去投资运作它。”很多观察家曾怀疑通用电气是否能在韦尔奇的领导下达到他所鼓吹的效果，事实证明，通用资本控股的多家公司并没有达到那样良好的效果。但不可否认的是，韦尔奇以其自身的名望以及任期内通用电气的良好业绩创造了商界传奇，从而使得他的这一说法演变成了商业教条。但很难说这种观点对广大的非上市小公司有什么好处。

那么什么又是企业的“更高层次”呢？尽管许多学者都曾尝试用不同的方式去诠释这一概念，但是几乎所有的解释都和销售额的增长以及管理水平的改善紧密相关。也就是说，如果能满足规模更大的公司的运营需求，那就说明公司已经达到了一个更高的层次。因此通常所谓的“更高层次”的概念，其本身就暗含着企业规模越大越好这一理念。这种阐释对于上市公司而言或许是正确的，但对于

①② 本书已由中信出版社出版。——编者注

大量的小企业来说却无疑不适用。

理解企业运作的最大困扰来自“股东权益”这一概念。对上市公司而言，“股东权益”具有特殊而重要的含义。上市企业无论从法律还是道德角度，都要尽可能使股东权益最大化。企业拿了股东的钱，就必须给予他们想要的东西作为交换，而股东想要的无非是投资的良好收益。这一逻辑如此清晰合理，以至于我们会认为所有的企业都应该这样运行。但是这种观点却忽略了另一个重要因素：股东究竟想要什么取决于股东是谁。

本书分析的新兴企业往往重视非财务收益更甚于财务收益。这并不是说股东不想从投资中获得良好的收益，而是投资收益并非他们的唯一目标。他们或许更想在所从事的行业中另有一番作为：为员工创造更舒适的工作环境，向顾客提供更优质的服务，与供应商维持更良好的合作关系，为生活或工作所在的社区做出更大的贡献，以及为自身找到更合适的发展道路。同时他们也清楚地意识到：要想实现这些目标，必须牢牢掌握企业的所有权，在公司内部实行严格管理，在必要的情况下，甚至要对企业发展的方式和速度加以严格限制。在他们看来，财富收益仅仅是其他领域成功的副产品而已，并非唯一目的。

这类新兴企业，我将其称之为“小巨人”。

那么“小巨人”们运营得究竟有多么成功呢？而我们又如何在众多企业中将它们识别出来呢？这些问题的答案往往取决于人们对成功企业的衡量标准。当吉姆·柯林斯和他的同事们在为《从优秀到卓越》一书选择所谓的成功企业时，他们有着既准确又客观的衡量标准，这得归功于他们限定了上市公司的调查数目。柯林斯喜欢寻找那些已经完成改制转型的企业，这些企业往往给股东们带来更丰厚的回报。所有他考核的公司的详细信息都是从公开渠道获得的，比如说上市企业的财务报表等。然而，当柯林斯和杰里·波勒斯在为《基业长青》做调查研究时，他们的研究方法虽然仍较为精确，但多少有些主观因素在作祟。他们选择了《财富》杂志上的工业企业 500 强、服务企业 500 强、500 家私企，还有 100 家上市公司的首席执行官，然后请这上千名的首席执行官各自选出 5 家他们心目中的“梦工厂”。毫无疑问，前 18 名入选的企业都是相当有名气的大型上市公

司，几十年来都经常可以在商业报刊上读到有关它们的报道。在此，我必须声明：我没有否定任何一本书的企图。它们都很经典，通篇都是不计其数的关于企业运营的真知灼见和经验教训。不管是上市公司还是私营企业，它们的管理人员都将从中获益匪浅。但是，作为研究私营企业的学者，我不敢苟同吉姆·柯林斯和他的同事们的研究方法。

首先，对于私营企业而言，它们没有公开的财务报表。私营企业的—个特点就是：除了税收人员、银行家和投资者外，不需要和其他外部人分享收益。大部分私营企业往往更倾向于将财务报表尽可能地隐藏起来。它们中只有少部分企业会花精力去做财务审计报告，几乎没有企业会向公众公开财务报表。其次，相对于上市公司来说，私企更多地采用合作制的形式，因此在资金运用的灵活度上要胜出上市公司很多。另外，根据税法，不同企业组织形式的征税标准不同。这往往会导致这样一种情形：C级股份有限公司（C corporations）的支出决策往往不同于S级股份有限公司（S corporations）或者是合股公司（partnership），因为S级股份有限公司及合股公司通常以个体税率来纳税。因此，即使能费尽心思从各种渠道获得所需的信息，但想仅仅通过财务数据来比较出两个私企之间不同的运营状况，这也几乎是不可能的，更何况那些数据也未必完全可信。

私营企业一般不是人们关注的焦点。即使有些私营企业一心谋求公众关注，但事实上除了与他们经常合作的客户之外，也很少有人对他们有所了解。任何私营企业在荣膺—项奖励、发明—项新技术或者加大广告投入后往往都会出名，被公众所关注。但现实中，几乎没有什么私营企业能赶得上3M、美国运通、沃尔玛、迪士尼、麦当劳等名声在外的大型上市公司。如果某个私营企业的确引起了人们的关注，那么通常人们关注的是它的产品或者服务，而不是其内部的商业运作模式。因此试图通过选举或民意测验的方式来决定哪些企业最有竞争力无疑是在浪费精力和金钱。因为几乎没有哪个评论家能熟悉各个私营企业，并掌握它们的具体信息。

那么此书研究这些“小巨人”的方法又是什么呢？在识别“小巨人”时，我显然不能依赖柯林斯和他的助手提供的研究方法。我必须设定自己的选择标准，

首先从概念和大量问题的确立入手。我深知自己所要寻找的企业的特性：比较另类的一般是私营企业，这些企业往往并不热衷于追逐利润和规模扩张，而是追求一些在它们看来更为重要的目标。那么什么又是所谓的“另类”呢？在我看来，企业如果有自己独特的视角，并且其运营方式与同行业其他企业明显不同的话，就可以称之为“较为另类”。

在《公司》杂志的21年职业生涯中，我曾有幸遇到过一些“小巨人”企业。但是对于“小巨人”们的总体数量、鉴别难度、地理位置、所处行业以及它们本身的共性等经验常识，我几乎一无所知。所以我能做的，只是最大可能地依靠直觉、本能和理性去分析而已。但我也相信随着研究的深入和与已有调查对象的谈话，我能更快捷地发掘出其他的“小巨人”们。

首先我充分利用了自身的人际关系网，尽可能广泛地进行了调查。我要求亲戚朋友们告诉我他们所了解的这类企业的相关信息。然后，我上网搜寻相关企业的资料，并且查找了大量可能与这个主题相关的报纸和杂志。经过这么几个步骤后，大量企业开始进入我的视野，然后我根据自己的筛选标准初步选定了调查的范围。最后我开始去采访最终名单上的企业，着重了解那些企业的独特品质。当然，在我初步选定企业范围的时候，不可避免地带有主观因素。为尽可能地保证研究方法的客观性，我添加了以下筛选标准：

1. 企业的创始人或者所有者必须获得过可以使企业规模扩张、改制上市、企业兼并等的机会，但最终的决策是维持现状。

2. 企业的运营模式在业内被欣赏、被仿效，能够赢得同行、尖刻的评论家以及竞争对手的认同。

3. 企业由于某方面杰出的成就，而被某些业内知名的中立机构评为优秀。事实上，中立机构的赞誉更容易让人们相信这是一个优秀的企业。

接着便是企业规模的问题了。当然，企业规模的大或小是一个相对主观的概念。对年销售收入仅能达到20万美元的家庭企业来说，一个拥有6名员工并且年销售额在200万美元的企业自然算是规模巨大的企业。但大众传媒却不是这么看的。在他们眼里，任何年销售额低于3亿美元的企业都是小企业。我记得《商业周刊》上曾有

一篇文章，认为一家年销售额为 10 400 万美元的企业只是小打小闹、不成气候。所以我首先要考虑的是如何来制定企业规模的衡量标准。随着研究的深入，我逐渐意识到，较好的衡量标准应该不是年收入额，而是企业所拥有的雇员数量。每个企业都有各自的最佳雇员规模。通常可以认为，一个企业处于最佳雇员规模状态的判断依据是：企业内的雇员彼此之间能相互认识；即使企业的雇员规模再扩大一些，企业也不至于马上倒闭；企业内雇员有归属感，对企业较为忠诚。但是对于企业雇员最佳规模的边界，我还没有一个精确的认识。雇员规模才是界定企业规模大或小的本质标准，同时，雇员规模也对企业的经营状况起到举足轻重的作用。

很明显，根据企业规模的这一衡量标准，我首先得从我的名单上排除一些大型私营企业。比如说，那些能够在《福布斯》排行榜上占有一席之地的大企业，年收入规模至少都在 10 亿美元以上，而它们的雇员规模也相当庞大。然后我又排除了一些规模过小的企业。最后选定了一些规模上符合标准的企业，并着手研究它们。除了规模太小和太大的公司外，我还排除了其他有资格的企业，比如生活休闲类企业。在此，我想说明的是，生活休闲类企业之所以存在，其主要目的就是为企业的所有者提供舒适良好的生活方式，而这却是游离于竞争激烈的商业世界之外的。这些企业必须在一定的规模之下生存，而且他们必须先弄清楚存在的目的，除此之外，别无选择。同时，我也将经销商从我的研究对象中排除，因为他们没有自己的经营理念，而必须服从于别人的理念。特许经营者也不在我的考虑范围之内，因为它们的发展必须听从总部的指挥，而不是自主选择成长模式。流行服饰专卖店往往瞄准社会精英和追求服饰品位的群体，这些高端消费者甚至拒绝打折。因此，对这些企业来说，维持小巧灵活的规模就是上乘的经营策略，这是此类企业的长期经营之道。这类企业的经营之道虽经历时间考验，但却不是我想要的企业经营理念。我想要寻找的企业，必须能够挑战传统经营理念，并且在激烈的商业竞争中找到适合自己的发展道路。最终，我也放弃了对传统夫妻店的研究，因为这些店的规模都很小，而且创立的初衷仅仅是为家庭成员提供就业机会。虽然很多夫妻店经营良好，但从我的判断标准看来，它们并不典型，也不

是我想要研究的。

尽管我设置了很多苛刻的选择条件，但是不久之后，我发现越来越多的企业符合我的选择标准，而且数目远远超出仅此一本书所能适当处理的范围。并且搜寻的时间越长，我就越多地发现这类企业。它们分布在全美各地，并且几乎遍布各个行业。（当然，工业行业是个例外。因为在工业这种特殊行业环境下，企业必须迅速成长，达到一定的规模效应，这样才能在激烈的竞争中生存。）这些企业中，有零售商、批发商、制造商、服务企业、专业服务公司以及技术类企业。其中许多公司已经小有名气，但这通常是因为它们的顾客很有名，而不是因为它们自身的因素。对大多数的公司来说，只有它们的合作伙伴和竞争对手才了解它们。

在既定的范围内，我必须忍痛进行再一次挑选。虽然在此之前，我试图对这些公司做出最深刻、最细致的描述。在选择时，我尽可能注重多样性，综合考虑企业规模的大小、存在时间的长短以及所处行业的类型，而不仅仅侧重某一方面。但是，我同样注意选择有自己独特发展道路的企业。这些企业尽管面临良好的发展机遇，但是它们却最大限度地利用了自由这一天赋权利，没有盲目扩大，而是保持企业的私有性质，并且限制了企业的发展速度。这才是核心之所在。因为，当你倾心于将企业扩张为最大规模，或大量举借外债，或将企业变为上市公司时，从某种程度上说，你的自由就受到了一定的限制。道理很简单，作为上市公司或者风险类企业（这类企业往往风险大、收益高）的法人代表，你的义务就是对外界的股东负责，并为保证他们的良好收益而奔波。

如果你是一名上市公司的法人代表，并且该公司处于高速发展的阶段，毫不夸张地说，你就会成为新型的商业奴隶，整天为无休无止的杂事忙碌着：招聘、销售、培训、谈判、控制、谄媚、抚慰、警告、恳求、哄骗，等等。在此过程中，你可能会会有很多乐趣。但是，这些琐事毕竟太耗费时间，你几乎没有空闲来做其他更有意义的事情，也没有机会来思考你将如何运作企业和人生。但是很多人却选择保持企业的私营性质，并且牢牢控制所有权，他们更看重增长速度之外的目标，而相应的两项收益就是控制权和自由。这两者的结合体就是自由，或者更准确地说，是获得通向自由的机会。因而我希望能选择那些将自由发挥得淋漓尽致

的人，将他们囊括到我的书中。

最后，我一共选择了 14 家符合标准的企业，其中包括两个最有代表性的企业。规模最小的企业是具有 60 年历史的塞利马公司，这是一家两人合作的服装设计和礼服制作企业，该企业位于迈阿密滩。而最大的公司是位于盐湖城的坦纳公司，该公司拥有 79 年（原书出版于 2005 年）的悠久历史，雇员数量达到 1900 人，年收入可达 3.5 亿美元。公司的主要业务是为各个公司提供奖赏雇员的奖品，并提供相应的售后服务。有趣的是，公司还是 2002 年冬季奥运会金牌、银牌和铜牌的制作人。这 14 家公司分别是：

- Anchor Brewing 公司，位于旧金山，是美国最早的啤酒酿造商；
- 城市储备公司，一家较早的独立文件仓储公司，目前公司主要分布在纽约布鲁克林；
- Clif Bar 食品公司，总部位于加利福尼亚州西部的伯克利市，美国天然健康的营养食品行业的领头羊；
- ECCO 公司，位于爱达荷州的博伊西市，美国备用警报器和商务车警告灯的先驱生产者；
- Hammerhead Productions 公司，位于加利福尼亚州的斯蒂迪奥城，优秀的电脑特技公司；
- 位于犹他州盐湖城的坦纳公司，为奖赏雇员提供产品和服务的公司；
- 瑞优精密制造公司，位于明尼苏达州的圣保罗市，主要生产和设计运动控制产品，例如笔记本电脑盖所用的铰链；
- Rhythm & Hues 特效工作室，位于洛杉矶，电脑动画制作公司，曾经赢得奥斯卡最佳动画制作奖；
- 正义宝贝唱片公司，位于纽约州布法罗市，是一家由创作歌手安妮·迪弗兰科创建的唱片公司；
- 塞利马公司，位于佛罗里达州迈阿密滩，是专业的时装设计和成衣定做公司
- 戈尔兹集团，位于伊利诺伊州的芝加哥市，公司业务包括画框艺术装帧

加工等：

- Union Square Hospitality Group 餐馆集团，位于纽约市，丹尼·梅耶的集团公司。

- 巴特勒建筑公司，位于加利福尼亚州雷德伍德城，主要承包大型商业工程。

- 金爵曼集团，位于密歇根州，旗下包括全球著名的金爵曼美食坊及其他 7 家食品公司。

这些公司中最为年轻的是 Hammerhead Productions 公司，该公司创立于 1994 年，而历史最为悠久的当数坦纳公司，因为它在 1927 年就成立了。但无论创立于哪个时期，这些公司都经历过商界的浮浮沉沉，历经坎坷。而首先他们的共同点就是，这些公司一直都在赢利，从某种角度来看，它们真的是相当赚钱。唯一的例外是 Rhythm & Hues 特效工作室，该公司没有持续赢利，原因在于他们在如何支配现金的决策上过于谨慎。（在此，我必须声明，其实还有很多公司非常符合我的选择标准，它们本来应该出现在我的备选名单之上。但这些公司的老板却非常谨慎，他们清楚地表明，公司不想对外公开经营状况，所以我只好不了了之。）

但无论是从这 14 家公司的领导者的身家背景、个性脾气，还是从他们各自的经历来看，他们彼此之间几乎没有什么相似之处。杰伊·戈尔兹是戈尔兹集团的创立者，他是一个天生的企业家。在他只有二十几岁的时候，《福布斯》杂志就将他评为“商界的宠儿”。他也一直在努力尝试着成为社会最上层的一员，那就意味着他要努力地追求公司的规模增长。他一直存有这种想法，直到有一天幡然省悟，意识到自己并不想过这种生活。创作歌手安妮·迪弗兰科早年发行了数不清的优质唱片，星途一片光明，但她却放弃了世人羡慕的明星生活，转而创建了正义宝贝唱片公司，因为安妮不想成为大型唱片公司的一员。吉姆·汤普森曾经是博伊西市一家大公司的财务主管，但他却买下了 ECCO 公司，因为他相信这是一家很有发展潜力的小企业，但不幸的是，他接手公司后突发了两次心脏病，这使得他不得不考虑究竟应该如何经营 ECCO 公司，找到合适的接班人。在创立巴特勒建筑公司之前，比尔·巴特勒一直住在加利福尼亚，经过 18 年的艰苦奋斗后，

巴特勒终于拥有了自己的客户群。丹·查巴和他的三名合作者都曾在大型电影制作公司工作过，他们共同创立了 Hammerhead Productions 公司。在开业的第一天，他们就决定了要限制公司的规模。这样可以保证除了公司赢利之外，他们还可以追求其他更有意义的目标。约翰·休斯和他的同伴从好莱坞著名的动画公司跳槽后，与罗伯特·埃布尔一起创立了 Rhythm & Hues 特效工作室。他们创办公司的目标是：“创造一种人们乐于工作的环境，并且每个员工都能享受到公平、诚实、受尊敬的待遇。”塞利马·斯塔沃拉是伊拉克犹太人，在巴格达长大，第二次世界大战后跟随美国丈夫移民到了纽约，开始她的服装设计生涯。刚开始时只是为了养家糊口，但是塞利马发现，自己有创意的设计总是会被时装界的名流以及投资商采用。很快她就被视为与迪奥、夏奈尔同一级别的服装艺术大师。城市储备公司的创始人诺姆·布罗德斯基在 8 年的时间内经历了他的第一家公司的资产从 0 变为 1.2 亿美元，又变回到 0 的戏剧性变化。他因此反省了自己在创立第一个公司时，所犯的执著于公司增长速度的错误。戴尔·梅里克、鲍勃·瓦尔斯特德以及李·约翰逊都从 3M 公司跳槽，然后一起创立了瑞优精密制造公司。公司创办的意图很简单，就是为他们的工作和生活添加更多的和谐，并且创立世界上运作最民主的公司。

尽管从表面上看，这些企业家的身家背景、性格脾气各不相同，但细细分析这 14 家公司的创始人，就会发现他们其实也有很多共性，其中很重要的一点就是，在做决策时，他们坚定地将公司更好地发展的目标摆在财务指标和规模扩张之上。“如果我拒绝做一些在别人看来应该做的事情的话，结果是我会赚到更多的钱，” Union Square Hospitality Group 餐馆集团的总经理丹尼·梅耶这样说道，“而且，我也获得了更好的名声。”

正如前面所提及的，我希望我所采访的人们都能够提供有益的建议，以便帮助我从众多的企业中找到我想要研究的公司。事实上，他们确实帮了我很多。在他们的帮助下，我发现，我想要寻找的公司真具备一些与众不同的特点，这些特点是其他公司所不具备的，而他们自己对此也有着清醒的认识。那些和他们密切联系的人们也很清楚这些公司的特质。城市储备公司的老板诺姆·布罗德斯基透

露说，自己曾经接待过理查德·里斯。里斯是著名的 Iron Mountain 集团的首席执行官，Iron Mountain 集团是美国最大的数据存储集团，年收入高达 20 亿美元。里斯听过布罗德斯基在工业年会上的一次演讲，写信对他大为赞扬。于是布罗德斯基就热情地邀请里斯来自己的公司做一次考察，里斯则欣然接受了。

在约定的那一天，里斯来到了城市储备公司在东河之畔的办公室。在接下来的 5 个小时，布罗德斯基带领里斯参观了公司的基础设施，并向他介绍了在此工作的员工们。恰好那天，布罗德斯基的妻子伊莱恩正在为雇员做客服培训。伊莱恩是公司的人力资源部副总，也是高层领导。布罗德斯基邀请里斯观摩了伊莱恩的培训课程。课上雇员们不断地模拟各种客户服务场景，并寻找解决方案。里斯看得极有兴致，直到布罗德斯基提醒他还要继续参观其他地方时，才回过神来。

参观结束了。里斯要走的时候对布罗德斯基说：“你的公司很了不起。我真希望我们公司也可以这样运营！”

“您的意思是？”布罗德斯基问。

“我是说，贵公司的运营模式真好。在公司里参观、和员工们交谈，这一切都让我有一种独特的感觉。我真的很想把这种感觉也带回到我的企业。但我也很清楚，这是不可能的，我们永远无法做到这一点。”

“我不明白，”布罗德斯基说，“为什么你们做不到？”

“当企业规模变得很大以后，要有这种运营模式就很难了，”里斯说，“有空的话，你也可以到我的公司参观，把贵公司的氛围也带到我们那里去。但我知道这种可能性不大。”布罗德斯基将里斯的话当做一种极高的评价，并且传达给了他的员工。

在我所研究的这 14 家企业中，经常发生知名企业家前来参观的事情，就像里斯参观城市储备公司一样。这些公司对外界散发出一种独特的魅力，但却很难界定这种魅力到底是什么。在研究这些企业的过程中，从公司公告栏的语句中、从员工们神采奕奕的表情里，我可以感受到这种企业魅力。甚至从这些企业与其他企业、顾客以及陌生人之间的交流中，我也能感受到这种魅力。但如果要我准确定义它，我却只能说自己的表达是多么苍白无力。

我回想起以前和大公司接触时给我的那种感受——不断地挣扎奋斗，否则就会被市场淘汰。那些大公司都非常出名，包括苹果电脑、富达投资集团（Fidelity Investments）、人民航空（People Express Airlines）公司、Ben & Jerry 公司、巴塔哥尼亚（Patagonia）公司、美体小铺（The Body Shop）以及《公司》杂志。这些公司总是充斥着兴奋、期待、不断发展的激情以及对公司未来的准确定位。之所以会有这种感觉，是因为这些企业对自身有一种独特的定位。他们认识到自己身处市场的最前沿、世界的最前端，一切都必须要像钟表那样精准，同时又嘀嗒嗒永不懈怠地前进。但到最后，这些大公司没有几个仍然能够保持住这种性质，而我所寻找的公司，在某种程度上却依然保持着这种特质。

归根到底，这种魅力究竟是什么？Union Square Hospitality Group 餐馆集团的所有者丹尼·梅耶认为，企业必须有它独特的灵魂。他相信，没有灵魂的企业根本不能成为一个好企业，甚至不值得去运作。“没有灵魂的企业一无是处，我没有兴趣为这种企业工作。”梅耶说。他认为企业的灵魂产生于公司发展过程中所接触的各种关系。“企业灵魂不是单独存在的，员工必须有工作激情，有为顾客服务的主动性，无论是同股东、雇员、顾客的对话，还是和社团、供应商、投资者的交流，都要有与众不同的闪光点。当你开始创办一个企业时，你的工作就是：‘公司里有我坚信的价值取向，那是我创意的源泉，我注定要在这里干一番事业。这就是我全部的想法。’开始你可能是在自言自语，但慢慢地，就会转变成对话，最后可能就是一场真正的谈话了。就像玩棒球游戏时你所用的棒球手套一样，你无法改变棒球手套，你能做的就是好好使用它。创办新企业也是同样的道理，你必须好好运营它。如果你总是急匆匆追赶下一个目标，那就永远没有机会来形成一个企业的灵魂。我们来看看一个新餐厅开业时的情景吧：所有的人都会争先恐后去一睹它的风采，但是，新餐厅总是显得捉襟见肘，那是因为我们没有给它时间形成它自己的灵魂。而灵魂的形成是需要时间的，也需要员工们不断地工作。”

企业灵魂这一概念可以很好地解释很多问题。但是，Clif Bar 食品公司的加里·埃里克森给出的解释，在我看来更能解释“魅力”背后的品质。埃里克森最

早开始思考这个问题时，公司正处于一个关键时期。那时，埃里克森为 Clif Bar 食品公司的何去何从正头痛不已。在 2000 年秋季交易展览会上，埃里克森遇到了他的“救世主”——一位著名的消费产品市场分析员。这位分析员高度赞扬了埃里克森的企业，他说 Clif Bar 食品公司的销售场所总是充满活力，而他的竞争对手却死气沉沉。“他们已经失去了魅力。”这位分析员这样说道。

交易展览会结束后，埃里克森的脑海中，却仍然回想着这位分析员的高度评价。不管“企业魅力”是什么，总有很多时尚前卫的人认可它，只要他们相信 Clif Bar 食品公司有这种魅力，这就足够了。因此对埃里克森来说，是时候该好好关注一下“企业魅力”了。从此以后，企业魅力就成了他的口头禅。我很清楚这是怎么回事。我曾经有幸在一次音乐会上，遇到传奇忧郁王子穆迪·沃特斯，他告诉我说：“我身上有一种魅力，一种在其他人身上没有的特质。”而这句话正好也适用于我在一些企业身上看到的神秘而又独特的品质，无论是在 Clif Bar 食品公司、城市储备公司、Union Square Hospitality Group 餐馆集团还是其他公司。

但这种品质却很容易因为你的疏忽而消失。在那本精彩的《提高准则》一书中，埃里克森认为：“Clif Bar 食品公司的魅力就是公司的品牌、优质的产品，以及公司为人们解决问题的独特方式。而我也意识到，企业魅力是一种不稳定的品质，它需要精心地呵护。”为了有助于员工认识公司的魅力，埃里克森甚至为每个员工布置了一份独特的家庭作业——描述自己对公司魅力的认识。

由于受到交易会和那位分析员的谈话启示，埃里克森要求每位员工选择一个公司，标准就是它们以前都曾经充满魅力，现在却风光不再了，并且员工要解释为什么他们认为所选的公司已经没有魅力了。果然，这份独特的作业拨动了职工的心弦，他们很快给出了很多有见解的回复。在描述中，他们分析了很多公司在成长过程中如何失去了魅力。其中包括：失去曾经密切的客户关系，失去诚实、宽容的品质，过分商业化运作，过分苛求于降低成本，忽视与当地社区的关系，企业文化缺失，成长过程过快过大难以控制。

埃里克森仔细分析了员工热情洋溢的反馈，然后提出了下一步构想。他要求员工