

# SMALL GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

SMALL  
GIANTS

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

SMALL  
GIANTS

# 小巨人

不做大也能成功的经营新境界

深度阅读经典 引领未来成长

获得《金融时报》/ 高盛年度商业图书奖  
汤姆·彼得斯 吉姆·柯林斯 倾情推荐

[美] 保·伯林翰 (Bo Burlingham) © 著 王珺 © 译

上市不是我们的终极目标

投资收益刚刚好就好

我们不但做“巨无霸”

还要刻意保持小规模

我们虽小

却有伟大的“灵魂”

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

SMALL  
GIANTS

Companies That  
Choose to Be Great Instead of  
Big

# 小巨人

不做大也能成功的经营新境界

[美]保·伯林翰 (Bo Burlingham) ◎ 著

王珺◎译

SMALL  
GIANTS

图书在版编目 ( CIP ) 数据

小巨人 / ( 美 ) 伯林翰著; 王珺译. —北京: 中信出版社, 2013.9

书名原文: Small Giants

ISBN 978-7-5086-4092-1

I. ①小… II. ①伯… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2013 ) 第 142273 号

Copyright©Bo Burlingham, 2005

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限中国大陆地区发行销售

小巨人

著 者: [美]保·伯林翰

译 者: 王 珺

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2013 年 9 月第 2 版

京权图字: 01-2012-1066

书 号: ISBN 978-7-5086-4092-1/F·2953

定 价: 39.00 元

印 张: 17.5 字 数: 200 千字

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

## SMALL GIANTS 引言

一股新兴势力在美国商界冉冉升起，本书将针对这股新兴势力作出前沿报道。几经探测之下，新生代蓝筹企业在不知不觉中已然成型。这类企业并不完全符合企业常见的三种分类：大型企业、成长型企业以及小型企业。在新生代企业中，有些企业规模较小，有些企业则规模相对较大。大部分企业并非遵循传统模式发展，也有几家企业干脆选择不发展，还有一些企业有意作出缩减业务量的决定。

暂且不论企业规模及发展速度，本书列举的企业确实拥有一定的共同点。首先，所有企业都全力以赴旨在成为业内精英。大部分企业表现不俗，备受行业内外独立机构的认可。无独有偶，所有企业都不乏机会垂青，有机会募集大量资金，实现快速发展，进行兼并收购，开展地域扩张，可以沿着众多公司功成名就的老路前行。但是，这些新生代

企业却未把焦点停留在资产创收或地域扩张之上，较之于企业迅速发展壮大，新生代企业认为某些其他目标更为重要。为求权衡，这类企业都保持私营模式，要么个人持有大部分股权，要么几个志同道合的人一同控股，要么员工持股——有几例便是如此。

也许正是因为这种特立独行，这类企业本身所代表的商业现象尚未引人关注。我们往往不会多花时间去研究私营企业，尤其是那些公司股份牢牢掌握在个人手中的小型企业。从某种意义上来说，是上市公司塑造了我们对商业的认知——甚至塑造了我们对商业的整体观念——然而，这些上市公司实际上仅在商界中占据一小部分。从《艾科卡》( *Iacocca* ) 到《追求卓越》( *In Search of Excellence* ) 再到《从优秀到卓越》( *Good to Great* )，基本市场上的每一本畅销书都将焦点放在大型上市公司的员工及其运营之上，放在那些渴望成为大型企业、进行公开募股的公司身上。因此，这些大型上市公司亦成为大部分主流商业杂志、报纸的焦点；在电视台的商业节目或者商学院的课堂上，大型上市公司更是备受瞩目。

一路走来我们开始意识到，尽管商界箴言观点各异，但实际上这些金科玉律仅适用于上市公司。举个例子，我们想一下那句老掉牙的格言：一家公司要么发展，要么消亡。毋庸置疑，这句话对于大部分上市公司来说颠扑不破。上市公司的投资人需要实现也期望获得销售额、利润、市场份额、税息折旧及摊销前利润（未计利息、税项、折旧及摊销前的利润）的稳定增长，指数一旦下降——或是停滞——他们就会撤资而出。但是上市公司之外，还有上千家私营企业，这些企业既没有迅速发展，亦没有破产消亡。相反，它们都在正常运营。

通用电气前总裁杰克·韦尔奇有一条著名格言：除非他们在某个领域的市场份额能够达到业内数一数二的位置，否则他们就会放弃这个领域。有些观察家质疑韦尔奇管理之下的通用电气是否践行了自己宣扬的理论。通用电气—金融的下属公司显然未能达到业内数一数二的位置。但是韦尔奇的声望及其任期内

通用电气公司的优良业绩，让他说过的话变成一曲商业颂歌，尽管很难看到这句话对于业内绝大部分非大型上市公司的用处。

那么“迈向下一个阶段”的理念又作何解呢？尽管不同场合之下，人们应用这一理念的方式各异，但是“迈向下一个阶段”历来同销售额的大幅增长相关——当然不会有人将“下一个阶段”视作销售额的下降——此外，“下一个阶段”还蕴含着管理的成分。也就是说，当你能够掌控一家规模更大的公司时，你就迈向了下一个阶段。因为是下一个阶段，潜台词就是越大越好。对于上市公司来说，这种理念也许是对的，也许不尽然，但是对于为数众多的私营企业来说，这种理念显然是错的。

同时，股东价值至上的理念形成极大困扰。对于上市公司来说，股东价值意义非凡，因为在法律上和道德上，上市公司都有义务尽可能为股东提供最好的经济收益。这就是游戏规则。你既然收了别人的钱，作为交换，你就应该给予他们想要的东西，而股东的期望就是从投资中获得良好收益。这种利益关系看上去清晰明了、天经地义，以至于我们难免会想当然地以为所有公司都应该按照同一种模式运营。但是这种设想忽视了另外一个同样显而易见的事实：股东利益何在，取决于谁来做股东。

本书列举的股东亦是企业所有者，他们在实现财务指标之前会优先考虑其他非经济性因素。并不是说他们不想从投资中获得良好收益，而是说这不是他们的唯一目标，甚至不是他们的首要目标。他们亦有志成为业内的佼佼者，希望为员工营造舒适的工作环境，希望为顾客提供优质的服务，希望同供应商建立良好的关系，希望为自己工作生活的社区作出更大的贡献，希望觅得卓越的生活方式。此外，他们知道要想实现以上诸多目标，他们需要掌握所有权，保持对内控制，同时在大部分情况下大幅限制企业的发展规模和发展速度。尽管他们财富颇丰，但这仅是其他方面成功带来的副产品。

我将这类企业称作“小巨人”。



那么如何甄别“小巨人”呢？这些“小巨人”究竟多么成功？问题的答案部分取决于衡量成功的标准。当吉姆·柯林斯及其同事为创作《从优秀到卓越》筛选公司案例时，他们拥有一套极其精准客观的标准，这归功于他们决定将研究限定在上市公司范围之内。柯林斯寻找的是这样一类上市公司：公司历经过渡期，过渡期前，股东获得的经济收益并不显著，但过渡期后，股东获得了卓越不凡的经济收益。柯林斯及其同事借助公开资料识别这类公司——以及与之相比较的公司。

在柯林斯和杰瑞·波拉斯为创作《基业长青》（*Built to Last*）进行调查期间，他们就没那么客观了，尽管其筛选研究对象的方法依旧十分可信。《财富》杂志曾评选出工业类公司 500 强以及服务类公司 500 强，《公司》杂志亦评选出私营企业 500 强以及上市公司 100 强，柯林斯和波拉斯在这些公司的 CEO 之间发起投票，要求每位 CEO 提名 5 家自己眼中“跃上龙门”的公司。毫无疑问，他们最后得出的 18 家公司都是极其知名的大型上市公司。几十年来，商业传媒已经对这些公司进行了广泛的调查和报道。

我需要补充一点，自己绝无否定任何一本书的意思。这两本书均是经典著作，它们名至实归，书中满是真知灼见，无论公司规模大小——上市公司也好，私营企业也罢——都大有裨益。但是，柯林斯及其同事采用的研究方法完全未将小规模私营企业面临的挑战考虑在内。

首先，缺乏可信的财务评估标准。私营企业的优势之一在于，你不必向税收人员、银行以及投资方之外的局外人公布财务数据。许多私营业主更喜欢将财务报表严格控制在公司内部。只有小部分企业出台财务审计表，当众公开财务数据的企业更是少之又少。此外，私营企业大多采用合作制，和上市公司相比，私营企业现金运作方式更加灵活。而且企业具体类型不同，税收标准亦有

所不同。根据合作制企业缴税标准，C类公司的开支决定不同于S类公司或是合营公司<sup>①</sup>的开支决定，C类公司按各所有人的所有权比重缴税。因此，想要提出一份财务数据得以在不同私营企业之间进行比较，着实困难，无法企及——哪怕你能获得所需的全部信息。

除了财务数据，还有一个关注度的问题。大部分私营企业都不在公众视野之内。哪怕是那些力求知名度的企业，一旦跳出了业务圈子，这些企业也罕为人知。对于一家具体企业来说，只有当这家企业荣膺某种奖项、达成某项瞩目的里程碑事件、作出某项重要发明，或是大肆发动广告攻势时，这家公司才会引人注目。很少有哪家私营企业能够受到格外关注，获得某些家喻户晓的上市公司的名气，就如明尼苏达矿务及制造业公司（3M）、美国运通（American Express）、沃尔玛（Wal-Mart）、迪士尼（Walt Disney Company）、麦当劳（McDonald's）一样。当一家私营企业真的受到关注的时候，吸引公众注意力的往往是公司的产品或服务，而非企业内部运营模式。因此，如果进行一场投票来确定最受欢迎的私营企业，那么将会无果而终：对于普通观察家来说，鲜有几位对私营企业了解透彻，能够对其作出翔实判断。

因此，我在本书中采用以下方法确定研究对象。筛选企业的过程中，我显然不能依赖柯林斯及其同事使用的方法。我需从头脑中的一个概念和一系列问题入手，提出自己的选择标准。我清楚自己想要寻找的企业是什么样子：与众不同的私营企业，必要的时候，为了实现其他非凡目标愿意放弃追逐利益，放弃规模扩张。我所说的“与众不同”，是指那些见地视野独到、经营模式超凡的企业，它们的见地视野和经营模式显然不同于业内其他企业。我在《公司》杂志社做了21年的编辑和专栏作家，这期间我碰到了几家这种类型的企业。我料想，努力寻觅之下，也许我能够找到其他类似企业。但是，我不清楚这样的

---

<sup>①</sup> 根据美国税法规定，C类公司涵盖一切按照各所有人所有权比重分别缴税的公司，与S类公司及合营公司相区别，S类公司及合营公司无须按照所有权比重分别缴税。——译者注

企业会有多少家以及识别这些企业究竟有多么困难，我不知道这些企业的具体位置，所在领域如何，我甚至不确信这类企业究竟有什么区别于其他企业的共同点。我既通过理性分析，亦凭靠直觉推断。随着研究的进行，我希望受访者能够帮我理清自己究竟想要寻找何种类型的企业。

我开始广泛撒网，向自己认识的每一个人咨询，请他们向我推荐合适的企业。我上网搜寻，查看杂志报纸数据库，寻找可能符合要求的公司简介。在拟定入选企业潜在名单的同时，我开始进行初步筛选，选出那些看上去最为符合标准的企业。之后，我开始进行采访，从而进一步缩短名单，把焦点放在这类企业与众不同的特性上面。

在决定哪些企业入选的过程中，不可避免地存在主观因素。随着研究的深入，为了降低主观性，我开始增加一些额外标准。

1. 有些企业的创始人或所有者曾面临着一项选择，需要作出某种决策。天赐商机，这些企业本可以选择做大做强、公开募股，成为一家大型集团公司，但是它们却有意作出决策拒绝如此。我决定将自己的选择限定在这类企业之中。

2. 我决定关注那些在业内备受推崇和效仿的企业。我希望寻找那些深受业内同人以及竞争对手——这些人有可能成为一家企业最尖锐的批评者——敬重的企业。

3. 我想要寻找的企业表现卓著，是独立观察机构眼中的佼佼者。实际上，获得第三方机构认可更能表明一家企业值得关注。

之后就是规模问题了。当然，相对来说，“大”和“小”都是极其主观的概念。对于一家年营业额达到 20 万美元的家族企业来说，一家拥有 6 名员工、年营业额 200 万美元的企业是一家大型企业。然而，对于主流媒体来说，它们更倾向于将任何年营业额低于 3 亿美元的企业视作小型企业。（我想起《商业周刊》

中的一篇文章，将我提及的一家年营业额 1.04 亿美元的企业称作“迷你企业”。) 因此，我需要确定对企业规模的态度。随着研究的进行，我意识到为了实现研究目的，息息相关的衡量标准并非在于企业的年营业额，而是取决于企业的雇员人数。目标企业的雇员规模都恰如其分，也就是说，在这种规模之下，每位员工都认识机构内的其他人，CEO 有机会参与新员工招聘，企业上下紧密相连。这种恰如其分的规模绝非巧合，员工规模在企业经营方式上发挥重要作用。

雇员规模恰如其分的标准显然排除了一些几近入选的私营企业——比如那些上榜福布斯年度排名的大型企业，这些公司的年销售额均超过 10 亿美元。不过我并不清楚，究竟一家企业最多拥有多少雇员才不超出恰如其分的规模。我同样需要考虑，是否有些企业规模过小，难以纳入研究范围。最后，我决定将几个极端案例纳入本书，看看这些企业能为我们带来哪些有益收获。

除了企业规模是否过大过小之外，我还排除了其他一些可能符合标准的企业类型——例如休闲类企业。我指的是那些脱离商业竞争、旨在为所有者提供舒适生活的企业。这类企业的发展规模一旦超出某种限度就会断送企业的存在价值，因此也就没有太多讨论的余地。我同样跳过特许经营商，他们的理念源自他人，源自他们的经营授权人，这类企业已然选择通过其他方式实现发展。面向高端精英市场、服务挑剔苛刻顾客的服装店同样不在选择范围之内。对于这类企业来说，经营战略的核心在于规模小巧。尽管他们的经营方式历经时间检验，但这并不是我想要的。我想要寻找的是那些独树一帜、挑战传统理念的企业。最后，我还筛除了传统的夫妻店，这些小本生意旨在解决家里人的工作。尽管有些企业做得非常不错，但是它们不属于我想要寻找的那种与众不同。

但是我很快就意识到，哪怕提出了这些限制条件，依然有不少企业符合标准，以至于我难以在一本书中一一陈述。调查进行得越久，符合标准的企业就越多。这些企业位于全美各地，几乎遍布各行各业。(那些只有迅速实现规模经营才能做到有效竞争的企业及领域属于特例。) 它们中包括零售商、批发商、制

造商、服务类公司、专业咨询公司以及手工工艺企业。有些企业已经小有名气，通常是因为企业拥有某种知名产品。大部分企业只在业内同人以及竞争对手之间享有声望。

鉴于可供选择的企业数目众多，我得以充分挑选，从而在最广层面、最深层次上探究企业现象。我还适当关注了各个企业在规模、历史、地域以及行业类型上的差异；有些企业保持私营模式，限制企业发展规模，将股权集中在少数几个人身上，这种模式使企业免受外部控制，企业的领导者亦能充分发挥这种自由的优势，这类企业也是我的研究对象。其实，正是这种私营模式才是真正起决定作用的力量。当你一门心思想要扩大增长、引入外资、推动企业上市时，你所拥有的自由度也会变得少之又少。作为一家上市公司或是风投基金控股公司，你需要对外界股东负责，你必须始终关注股东的利益。作为一个快速发展公司的领头羊，面对公司庞大的发展需求，你沦为公司的奴隶。你不停地进行招聘、销售、培训、洽谈、斡旋、哄骗、安抚、警告、恳求、劝诱等等，你肯定少不了做其中的某件事。也许这些经历让你乐在其中，但是你基本上没有时间做其他事情，你也根本没有时间思考事业和生活的意义所在。而对于那些选择保持私营模式、严控股权的人来说，他们将其他目标置于发展目标之上，这些人获得了两样东西作为回报，那就是控制权和时间。这两样东西加在一起就是自由——或者更准确地说是自由的机会。我希望将那些独具匠心、充分利用自由良机的人纳入本书。



我最终确定了 14 家企业，其中两家企业是极端案例的典型代表。赛莉玛公司规模最小，由两人合伙经营，专营时装设计及成衣制作。公司位于迈阿密海边，从业近 60 年。规模最大的一家是位于盐湖城的 O·C·坦纳公司，这是一家拥有 79 年历史的企业，企业员工 19 人，年营业额 3.5 亿美元。

O·C·坦纳公司帮助顾客建立员工认证体系，生产认证体系中使用的奖章。同时，O·C·坦纳还是2002年冬奥会金牌、银牌和铜牌的制造商。这14家企业分别为：

- 锚牌啤酒酿造厂 (Anchor Brewing)，位于旧金山，美国最古老的啤酒酿造厂。

- 城市档案托管公司 (CitiStorage Inc.)，位于纽约布鲁克林，美国首屈一指的独立档案托管公司。

- 克里夫营养棒公司 (Clif Bar & Co.)，位于加利福尼亚州伯克利，是一家生产天然有机能量棒及其他营养产品的龙头企业。

- ECCO公司，位于爱达荷州博伊西，作为一家知名制造商，为商务车提供倒车警报器及黄色警示灯。

- 海姆海德特效制作公司 (Hammerhead Productions)，位于加利福尼亚州电影城，为动作电影制作电脑合成特效。

- O·C·坦纳公司 (O.C. Tanner Co.)，位于犹他州盐湖城，是一家生产员工奖章，提供员工认证服务的知名公司。

- 瑞优精密制造有限公司 (Reell Precision Manufacturing)，位于明尼苏达州圣保罗，是动力控制产品的制造商兼设计商，如设计并制造连接笔记本屏幕及键盘的铰链。

- R&H电影特效公司 (Rhythm & Hues Studios)，位于洛杉矶，是一家电脑合成动画及视效制造商，公司制作的《小猪宝贝》(Babe) 赢得美国电影学院奖。

- 正义宝贝唱片公司 (Righteous Babe Records)，位于纽约州布法罗，是一家知名唱片公司，由歌手兼词作家安妮·迪弗兰科 (Ani DiFranco) 创立。

- 赛莉玛公司 (Selima Inc.)，位于佛罗里达州迈阿密海边，为品味考究的老主顾设计制作时装。

- 戈尔兹集团 (The Goltz Group)，位于伊利诺伊州芝加哥，业务范围包括艺术照装裱，几乎是全美最知名的私人装裱公司。

- 联合广场餐饮集团 (Union Square Hospitality)，位于纽约州纽约城，是著名餐饮人丹尼·梅耶麾下的餐饮公司。

- W·L·巴特勒建筑公司 (W.L.Butler Construction)，位于加利福尼亚州雷德伍德市，是一家一般性承包公司，专门承包大型商业项目。

- 金爵曼集团 (Zingerman's Community of Businesses)，位于密歇根州安亚伯市，旗下拥有享誉全球的金爵曼美食店以及其他7家相关食品公司。

其中，最年轻的企业要数成立于1994年的海姆海德特效制作公司；而最悠久的一家企业当属O·C·坦纳公司，它成立于1927年。所有企业都历史悠久，几经行业沉浮。除了一家企业之外，其余所有企业始终处于赢利状态——有些企业的利润还相当可观。而那个未能赢利的特例就是R&M电影特效公司，未能实现赢利的部分原因在于公司对现金流作出的审慎决定。（我需要注明一点，尽管名单上的某些企业充分符合选择标准，但是有些企业拒绝参与研究。企业的所有者明确表示，他们不希望将企业运营状况公之于众。）

说起14家企业的老板，他们的背景、性格、气质各异，是一个极具差异性的群体。他们曾沿着迥然不同的轨迹发展，直到最后才回归到一条相似的路上来。戈尔兹集团的杰伊·戈尔兹 (Jay Goltz) 天生就是位企业家，20岁的时候他就被《福布斯》杂志誉为商界的青年才俊、“商业奇才”。成年阶段的大部分生涯里，他都在努力践行这一称号——迫不及待地推动公司发展，直到后

来他意识到自己根本不再想过那种生活。歌手兼词作家安妮·迪弗兰科受到诸多大型唱片公司的追捧，这些公司一早就看出她的明星潜质，但是迪弗兰科却把这些公司都拒绝了。她自行创建正义宝贝公司，不想成为一家巨型集团公司的一分子。吉姆·汤姆森（Jim Thompson）曾经在博伊西梯级公司（Boise Cascade）做会计师，他收购了ECCO公司，因为这家公司看上去是一家不错的小型制造企业，发展前景广阔——之后他心脏病两度猝发，这迫使他思考该如何经营ECCO。当比尔·巴特勒（Bill Butler）自行创立W·L·巴特勒建筑公司的时候，他还住在加利福尼亚的公共住房里；公司在业内经营18年后才建立起自己的客户群。丹·丘巴（Dan Chuba）及其三位合伙人都来自大型特效公司，他们一同创立了海姆海德特效制作公司，创建公司的明确目标就是控制公司规模，让自己有时间参与赢利之外的其他项目。约翰·修斯（John Hughes）及其四位合伙人来自好莱坞原创动画公司——罗伯-埃布尔联合股份有限公司（Robert Abel and Associates），他们创立了R&M电影特效公司，公司成立的目标在于“营造一种氛围，让所有人都能享受工作，大家互敬互重，坦诚相待”。赛莉玛·斯塔沃拉（Selima Stavola）是一位在伊拉克巴格达长大的犹太人。“二战”后，她和自己的美国大兵丈夫移民到了纽约。初期赛莉玛靠设计服装贴补家用，后来她发现自己成为时尚界总监及投资人的宠儿，他们把赛莉玛视为下一个克里斯汀·迪奥或是可可·香奈儿。城市档案托管公司的诺姆·布罗德斯基（Norm Brodsky）见证了自己第一家公司的营业额，在8年时间里从一无所有到坐拥1.2亿美元——之后在8个月的时间里从坐拥1.2亿美元回归到几乎一无所有，公司滑向破产边缘，这迫使他开始思考自己痴迷于快速增长的初衷在哪里。戴尔·梅里克（Dale Merrick）、鲍勃·华施斯特德（Bob Wahlstedt）以及李·约翰逊（Lee Johnson）都曾在明尼苏达矿业及制造公司工作，他们创立了瑞优精密制造有限公司，公司的创建目标在于推进工作与家庭和谐共处——最终开创全球民主化公司的典范。

尽管这些企业背景各异，但是企业的创始人和所有者同样拥有相似之处，他们清醒地作出决策，将其他目标置于财务指标和地域扩张之上，对自己的决策信心十足。“正确决策，学会拒绝，而非一味认同，这让我赚到更多的钱。我的衡量标准不以牺牲质量为代价，更看重自己避免了多少资金损失。”联合广场餐饮集团总裁丹尼·梅耶（Danny Meyer）如是说，他也道出了其他人的心声。

如前所述，我着手进行研究，希望受访者帮我探明，究竟这类企业拥有何种特质，使之同其他企业区别开来。我确实找到了问题的关键。显然这类企业拥有许多其他企业缺乏的特质，他们自己也对这种特质了然于胸。那么是否有人同他们探讨过这一点呢？城市档案托管公司的诺姆·布罗德斯基告诉我，爱恩铁山公司（Iron Mountain）总裁兼CEO理查德·里斯（Richard Reese）曾经拜访过他。爱恩铁山公司是美国最大的档案托管公司，年营业额超过20亿美元。布罗德斯基曾在一次业内会议上做过演讲，里斯就是听众之一，他对布罗德斯基的表现大为赞赏。布罗德斯基邀请他亲自来公司参观，里斯欣然接受邀请。

就在约定的那一天，里斯来到城市档案托管公司的办公室——办公室位于伊斯特河的布鲁克林一岸。在接下来的四五个小时里，布罗德斯基向里斯展示了仓储设备，并向他介绍公司员工。碰巧当天布罗德斯基的妻子伊莱恩——她是公司人力资源副总监，在公司内发挥重要作用——正在对员工进行客服培训。布罗德斯基询问里斯是否想要去看看培训过程。课堂上，员工们角色扮演各类客服场景，里斯坐在一旁津津有味地观看员工表演，直到后来布罗德斯基暗示他们还要继续进行参观。

当天傍晚，就在里斯要走的时候，他说：“你拥有一家伟大的公司，我希望我的公司也可以这样经营。”

“您的意思的是？”布罗德斯基问道。

“我的意思是你的经营方式非常了不起，”里斯说道，“参观期间，同你的员工进行交流的时候，我从他们身上感受到一种情感。我很希望可以把这种情感带回自己的公司，但是我知道，我们永远都做不到。”

“我不大理解，”布罗德斯基说道，“为什么您的公司做不到？”

“随着公司规模变大，要想做到这一点就没那么简单了，”里斯说，“也许你可以来我的公司参观，试图在那里重塑这种情感，不过我觉得成功的可能性不大。”布罗德斯基把里斯的话视作极高的评价，他同公司员工分享了这段故事。

面对名单上所有的企业，我的反应同里斯面对城市档案托管公司时的反应相同。这些企业展示了一种实实在在的特质，但遗憾的是，这种特质却难以定义。当我在这些企业参观的时候，当我看到公告牌上内容文字的时候，当我注意到人们的精神面貌的时候，我始终都能够感受到这种特质。这种特质在员工的言谈话语间流露，这种特质在员工的交流方式——员工彼此之间、和客户之间以及同陌生人之间的交流方式——中显露。只是我发现唯独定义“这种特质”非常困难。

我回想起自己以前同那些热门公司——苹果电脑（Apple Computer）、富达投资集团（Fidelity Investments）、人民航空公司（People Express Airlines）、本-杰里冰激凌（Ben & Jerry's）、巴塔哥尼亚公司（Patagonia）、美体小铺（The Body Shop），甚至《公司》杂志社——接触时的情景，当时这些公司恰好处于加速发展阶段。它们忙碌匆匆，目标明确，方向感十足，夹杂着兴奋、期待和动感，公司朝着前方挺进。我认为，当人们发现自己完全与市场同步、与周围世界同步、与彼此同步时，这种特质就会产生。似乎每件事情都一拍即合。遗憾的是，据我所知最终大部分公司都会丧失这种特质。不过，不管怎么说，所幸当前关注的“小巨人”都能重获这种特质。

可是“这种特质”究竟是什么？联合广场餐饮集团的丹尼·梅耶谈到企业需要灵魂。他相信，正是这种灵魂让企业变得卓越不凡，正是这种灵魂

让企业运营变得意义非凡。“我没有兴趣在一家没有灵魂的企业工作。”他说。梅耶认为，随着企业在发展过程中建立起各式关系，企业灵魂也由此孕育培养。“除非你和你的股东——包括雇员、客户、社区、供应商以及投资方——积极进行有益交流，否则企业灵魂将难以实现。创业初期，作为创业者，你的工作就是要告诉自己，‘这是一份有价值的提案，我相信这份提案。这就是我的创意来源。这就是我的理念。’首先，这是一场独白，这场独白渐渐变成一场对话，之后发展成为一场真正的交流。就像是打磨一副棒球手套，你无法用意念打磨棒球手套，你必须先要使用这副手套，手套才能变得顺手。同样道理，你必须融入创业者的角色，你必须要去打磨它。如果你很快就向别的方向转移，那么企业灵魂将难以铸成。看看一家餐馆开张时会发生什么吧。大家都想冲进去瞧瞧，但看过之后又难免会觉得餐馆有些看不顺眼，这是因为这家餐馆还没有形成自己的灵魂。灵魂的形成并非一蹴而就，你必须始终在这件事上花心思才行。”

灵魂的理念有助于解释特质的形成过程，但是我认为克里夫营养棒公司的加里·埃里克森给出了最为准确的定义。他最早开始思考这个问题的时候，公司发展正处于一个关键点，那时他正努力思索，究竟自己希望克里夫营养棒公司发展成为一个什么样的公司。在2000年秋天的一个贸易展上，他遇到快销行业的一位知名经销商，面对克里夫营养棒展台边熙熙攘攘的景象，这位经销商对此赞誉有加，与此同时，他指向一位竞争对手的展台，相比之下，那里死一般的静寂。“他们丧失了自己的魔力。”那位经销商说道。

在接下来的贸易展中埃里克森始终记着这句话。究竟什么才是魔力，显然有些智者认为这种魔力至关重要，而克里夫营养棒就拥有这种魔力。无论如何，这都是他需要关注的地方。从那一刻起，“魔力”成为他的关键词，我能够理解其中的原因。有一次，在一场音乐会上我有幸介绍布鲁斯音乐的传奇人物穆迪·沃特斯（Muddy Waters）——“我拥有自己的魔力，但是这种