



# 细节 决定成败

陈浩◎著



## DETAILS

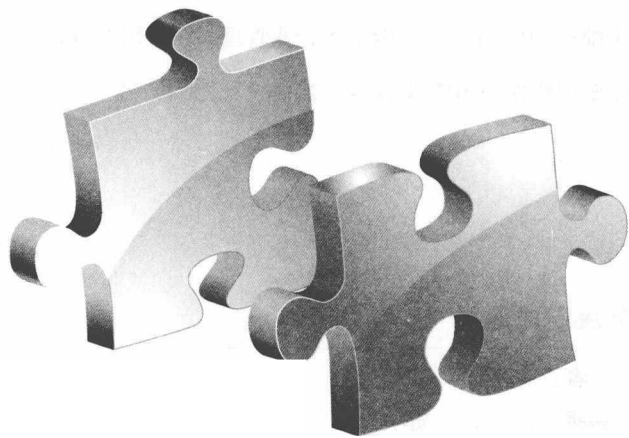
## TERMINE AND FAILURE

天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。

伟大源于积累，成功始于细节。无论是做人，还是做事，只有关注细节，才能表现出修养，体现出品质，显示出差距，产生出效益，创造出机会，孕育出卓越，累积出成功。



中华工商联合出版社



# 细节决定成败

伟大源于积累，成功始于细节。无论是做人，还是做事，只有关注细节，才能表现出修养，体现出品质，显示出差距，产生出效益，创造出机会，孕育出卓越，累积出成功。

陈浩◎著

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

细节决定成败 / 陈浩著. —北京: 中华工商联合出版社, 2011. 1  
ISBN 978-7-80249-774-0

I. ①细… II. ①陈… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第259893号

## 细节决定成败

---

作 者: 陈 浩

责任编辑: 郑 婷 胡小英

装帧设计: 润和佳艺

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2011年4月第1版

印 次: 2011年4月第1次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 11.5

书 号: ISBN 978-7-80249-774-0

定 价: 25.80元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座  
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com) (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

# 这是一个细节制胜的时代

我强调细节的重要性。如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。

——麦当劳创始人雷·克洛克

风靡世界的麦当劳，在全球121个国家和地区拥有超过3.1万家快餐厅，每天都吸引着4500万人就餐。麦当劳带给我们的不只是快餐，它完美地诠释了一种美式文化。麦当劳把“质量、服务、清洁、价值”的经营理念，细化并贯穿到了企业管理的每个环节、每个角落。

麦当劳在细节上下足了工夫，精益求精到了苛刻的程度：

**对牛肉食品的检查有40多项内容，从不懈怠；**

**牛肉饼重量为45克，此时边际效益达到最大值；**

**肉饼由83%的肩肉与17%的五花肉混制而成，这一比例口感最佳；**

**面包直径均为17厘米，这个尺寸最适合入口；**

**面包中的气泡为0.5厘米，这个尺寸味道最佳；**

**汉堡出炉超过10分钟，薯条炸好后超过7分钟，不准再卖给顾客，因为这时汉堡的口感会发生变化；**

**一个汉堡包净重1.8盎司，其中洋葱的重量为0.25盎司；**

**汉堡饼面上若有人工手压的痕迹，一律不准出售；**

**与汉堡包一起卖出的可口可乐必须是4℃，因为这个温度最可口；**

**薯条采用“芝加哥式”炸法，预先炸3分钟，临时再炸2分钟，这时的薯条更香更脆；**



**柜台高为92厘米，这个高度绝大多数顾客付账取物感觉最方便；**

**不让顾客等候30秒以上，这是人与人对话时产生焦虑的临界点……**

麦当劳的细节管理，远远不止上述这些内容，它们包含在三大本手册中，一本管理手册，一本服务手册，还有一本作业手册，总共有560页，其中对从原料供应到产品售出的所有细节都规定了严格统一的标准、规程、时间和方法，在世界各地的顾客，在不同时间，都能品尝到品质相同的美式快餐。

麦当劳的细节管理给了我们一个深刻的启示：细节成就品牌。正是那些点点滴滴、精益求精的细节，构筑了麦当劳所向披靡的品牌影响力。

“每一条跑道上都挤满了参赛选手，每一个行业都挤满了竞争对手”，我们靠什么杀出重围，靠什么赢得竞争，靠什么旗开得胜？唯一的答案就是细节。

细节，我们可以理解为细小而又具体的事物、情节或环节。对个人来说，细节体现着素质；对企业来说，细节代表着形象。小到个人的工作与生活，大到国家的规划与治理，细节无处不在，无时不在，没有细节，这个世界就不会存在。

无数事实证明，小事连着大事，细节关系成败：

**丰田公司把精细化生产管理落实到细节之中，创造了辉煌的业绩；**

**沃尔玛坚持抓好“为顾客省钱”这个细节，世界500强排名第一；**

**海尔坚持“精细化、零缺陷”的经营理念，冲出了国门，走向了世界；**

**POLO皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，多年立于不败之地……**

这些无一不是认真做好每一个细节的结果。在工作中，没有任何一件事情，小到可以被抛弃，没有任何一个细节，细到可以被忽略。可以说，所有的丰功伟绩，都是由细节积累而成的，把小事做精，小事就能成就大事，把细节做透，细节就能成就完美。

我们有理由相信，精细化管理时代已经到来，这是一个细节制胜的时代。现代的竞争已经转变成了细节的竞争，而细节的竞争则成了真正意义上的最终和最高层面的竞争。再精彩的战略，再完美的理念，再远大的目标，再宏伟的蓝图，也必须落实到每个细节的执行上，必须从细节入手，从细节开始，把细节做到位，把小事做实、做透。因为，只有在每一个细节上都用足工夫，企业才能充满活力，铸就辉煌，个人才能塑造形象，立于不败。

细节决定成败

DETAILS DETERMINE SUCCESS AND FAILURE

C o n t e n t s

# 目录

## ► 第一章 改变，要从细节观念开始

- ① 一个防喷阀引发的血案  
——魔鬼在细节之中 / 003
- ② 王永庆挖到第一桶金  
——上帝也在细节之中 / 007
- ③ 一口痰吐掉百万订单  
——承认失败不如从做好细节开始 / 011
- ④ 一招鲜吃遍天  
——简单招式练到极致就成了绝招 / 014
- ⑤ 不是你无能，而是你无礼  
——细节是最好的名片 / 017
- ⑥ 李嘉诚打倒差不多先生  
——细节上差不多，实际差很多 / 020

## ► 第二章 细节产生差距，差距决定成败

- ① 凯马特破产，沃尔玛称霸  
——顶级的竞争是细节的竞争 / 025
- ② “土鸡”干不过“洋鸡”  
——不是差在整体，而是差在细节 / 029
- ③ 埋藏了一个世纪的零件包  
——小细节铸就高品质 / 033
- ④ 一样的地铁，不一样的设计  
——1%的细节，100%的差距 / 036

### ▶▶ 第三章 忽视细节就要接受细节的惩罚

- ① “环大西洋号”海轮事件  
——每个人错一点，累积下来就是灾难 / 041
- ② 亡国只因一颗小铁钉  
——细节像蝴蝶扇动翅膀，会无限放大 / 045
- ③ 螺丝也能“打劫”一架飞机  
——哪里忽视细节，哪里出现问题 / 047
- ④ 2563毫克三聚氰胺干掉大公司  
——忽视细节，败走麦城 / 050
- ⑤ 保管不好简历的人，管理不好一个部门  
——以小见大，见微知著 / 054
- ⑥ “88888账户”毁了巴林银行  
——既要掌握大局，又要兼顾细节 / 057

### ▶▶ 第四章 工作之中无小事，唯有小事成大事

- ① 一生总能碰到好运气  
——小事不去做，大事做不成 / 063
- ② 一把椅子的问候  
——勿以“事”小而不为 / 067
- ③ 一条消息吓坏苏联  
——每件小事都要做到尽善尽美 / 070
- ④ 对香草冰淇淋“过敏”的庞帝雅克  
——小事也要当成大事办 / 073
- ⑤ 福特的纸团发迹史  
——重视小事，别人才重视你 / 076

### ▶▶ 第五章 细节做到位，责任才到位

- ① 往返都能看见富士山  
——责任藏在每一个细节里 / 081

- ② 刘永行的韩国之行  
——做到100%才是真的合格 / 084
- ③ “狗”也会成为主角  
——将细节做到极致才是尽职尽责 / 088
- ④ 戴尔公司的道歉  
——每一个环节都要一丝不苟、负责到底 / 091
- ⑤ 贝聿铭的遗憾  
——讲责任，必须落到细节上 / 094

## ▶▶ 第六章 价值在于创新，创新始于细节

- ① 只能看书的“小说旅馆”  
——每个创意都来自于细节 / 099
- ② 砖头也能寄过来  
——方法总比困难多 / 102
- ③ 将牙膏管开口扩大1毫米  
——创新无须大，成本不必高 / 105
- ④ 把电梯装到屋子外面  
——换一个视角，有一种收获 / 108
- ⑤ 花56元买一辆56型福特  
——只有勤思考，才能多创新 / 111

## ▶▶ 第七章 会节约的员工才是好员工

- ① 洛克菲勒的斤斤计较  
——控制成本当从细节下手 / 117
- ② “抠门儿”也能发大财  
——少一分钱成本，多一分钱利润 / 120
- ③ 奥克斯的“加减法”理论  
——家大业大，更要精打细算 / 123
- ④ 当节俭成为企业文化  
——厉行节约，能帮助企业“过冬” / 126



- ⑤ “多此一举”的秘书  
—— 节约是每个员工的分内事 / 130

## ▶▶ 第八章 客户的事没有小事

- ① 值百万美金的微笑  
—— 给客户留下一个好印象 / 135
- ② 世界上最讲求以服务为中心的公司  
—— 客户的小事，就是我们的重大事 / 139
- ③ 乔·吉拉德的生日鲜花  
—— 细节帮你赢得客户的心 / 142
- ④ 东方饭店的人性化服务  
—— 做好细节，业绩才能做大 / 145
- ⑤ 买李子的老太太  
—— 不是你要卖什么，而是客户要买什么 / 148

## ▶▶ 第九章 细节上多付出一点，离成功就更近一步

- ① “每桶4美元的标准石油”  
—— 细节上的一小步，改变上的一大步 / 153
- ② 从勤杂工到总领班  
—— 成功是无数细节的累加 / 157
- ③ 店名叫做“被遗忘的女人”  
—— 细节上超过别人，结果就超过别人 / 161
- ④ 就算洗马桶也要最出色  
—— 没有不好做的事，只有做不好的心 / 164
- ⑤ 加藤信三升职记  
—— 今天注重小细节，明天赢得大收益 / 167

## ▶▶ 行动手册

## 第一章

# 改变，要从细节观念开始

观念决定思路，思路决定出路，要想改变结果，先要改变观念。所谓一念之差，差之千里，意思是说观念上的细小差异，会给实际工作带来巨大的影响。不管是企业也好，个人也好，不管有多么美好的设想，多么精妙的计划，如果在每一个环节链上，每一个小细节上，不用心，不仔细，一定会让设想与计划搁浅，甚至导致失败。从“大处着眼”，从“小处着手”，拼细节，注重小事，企业才能基业常青，兴旺发达，个人才能抓住机会，走向卓越。





# 1

## 一个防喷阀引发的血案 ——魔鬼在细节之中

伟大来自于平凡。一个企业、一个人需要日复一日地重复那些所谓的平凡小事。再宏伟的计划，再英明的战略，没有严格、认真的细节化执行，都难以实现。

我们必须从观念上提高对细节的关注度，将细节决定成败的理念植入脑髓。在具体工作中，我们必须用心留意每一处细节，从一点一滴做起。每个细节，每个操作步骤，每个作业流程，都要严格按规范执行，不能有丝毫的马虎。

2010年4月20日，位于美国路易斯安那州威尼斯东南墨西哥湾的“深水地平线”钻井平台发生爆炸并引发大火，导致17人受伤，其中7人伤势严重，11人死亡，其中包括9名钻台员工和2名工程师。随后，平台底部油管漏油不止，形成了5000多平方千米的污染区。这一事故成了美国历史上最严重的环境灾难。

### 祸起气泡

事故发生后，“深水地平线”的租用方——英国石油公司加紧调查爆炸原因。该公司风险评估顾问、美国国家工程院负责石油管道安全的小组成员罗伯特·贝亚教授还原了爆炸过程：工人在钻井底部设置并测试一处水泥封口，随后降低钻杆内部压力，试图再设一处水泥封口。这时，设置封口时引起的化学反应产生热量，促使生成了一个甲烷气泡，导致封口遭到破坏。甲烷气泡从钻杆底部高压处上升到低压处，逐渐变成一个大气泡，最终突破安

全屏障。

随后，气体和原油冒了上来。气体涌向一处有易燃物的房间，在那里发生了第一起爆炸，随后发生了一系列爆炸，点燃了冒上来的原油。

### 防喷阀门失效

一个防喷阀重290吨，像一辆双层公交车那么大，通常作为防止漏油的最后一道屏障，往往安装在井口处，一旦发生漏油即可关闭油管。

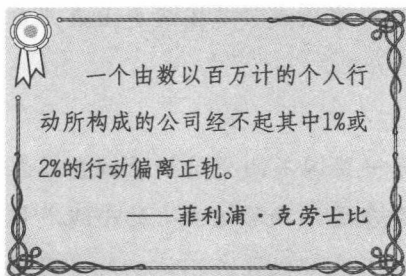
遗憾的是，“深水地平线”的防喷阀并未正常启动。“深水地平线”装备一套自动备用系统，这套系统应在工人未能启动防喷阀时激活它，但当时也没有发挥作用。事发之后，英国石油公司企图借助水下机器人启动防喷阀，仍然未能奏效。于是，最后一道防线失守。

防喷阀的问题由来已久。据美联社报道，自从联邦政府监管人员放松设备检测后，数年间数座钻井平台的防喷阀均未能发挥应有的作用。内政部矿产资源管理局接到的事故报告显示，至少14起事故与防喷阀有关。这些事故大多发生在2004年以后。联邦参议员玛丽亚·坎特韦尔说：“这种安全阀并非那么安全。”可业界明知防喷阀存在安全隐患，使用时却心存侥幸。

根据英国石油公司内部文件显示，作为最后一道防线的防喷阀至少曾经历过3次液体泄漏。防喷阀制造商说，这一现象会阻碍防喷阀正常运行。

### 水泥外壳设计有缺陷

《洛杉矶时报》援引美国国会听证会证词报道：管理层在选择“深水地



平线”油井套管时将范围缩小到两款套管。尽管清楚知晓其中一款风险高于另一款，但还是选定风险较高的那款。2009年，多名工程师提交报告，认为这款金属套管可能在高压下“崩溃”，但遗憾的是，该公司仍然坚持使用这款套管。

另外，套管水泥外壳的设计缺陷，也是“深水地平线”爆炸沉没的主要原因之一。在海床下开展钻井作业时，水泥必不可少。为防止油气在巨大压力下上涌，工作人员会向油井中灌入水泥，包裹在套管外层。水泥可以作为

套管和油井周边岩石的黏合剂，堵住缝隙，防止油气泄漏。不过，想要完全堵住油气，特别是天然气，是相当困难的，一道头发粗细的裂缝，也会导致油气像火山一样喷发。

然而，在安装套管时，英国石油公司只使用了少量的水泥，水泥仅覆盖了部分钻井套管，并未深入第二大套管的底部，而这个区域压力巨大，使得油气上涌成为可能。

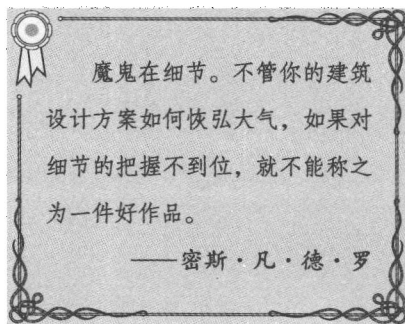
### 为赶工期，酿成大祸

英国石油公司在墨西哥湾的钻探工作于2009年10月正式开始。在钻到4000米深度时，深海中预料之外的强大压力导致大量的钻井液（一种水和黏土颗粒的混合物，能在钻井内形成向下的压力，防止储油层中的石油和天然气倒涌向输油管）流失，导致成本迅速增加。

受墨西哥湾飓风影响，钻探工作曾经一度中断，直到2010年1月才重启。2月份，钻井再遇4000米问题区域，钻探进度一再推迟，直到4月中旬才达到目标深度。“时间就是金钱”，每耽误一天，就要付出超过百万美元的成本。英国石油公司为了节省成本，拼命赶工，为事故埋下了祸根。

4月16日，停止钻井后的第4天，施工方曾经对钻探仪器进行了各种安全测试，发现了漏油的迹象，但这一情况没有得到及时关注。到20日，钻孔内持续增加的压力已经令施工方疲于应付，配套的“自动防喷器”也失灵，最终酿成了大祸。

可以说，墨西哥湾漏油事件就是败于细节这个魔鬼：报批程序非常快，距钻井爆炸时间最近的一次报批发生于4月15日，文件提交不到10分钟后，监管部门就批准了相关申请；为了节省时间和经费，“深水地平线”防喷阀中使用了一个测试阀门，没有使用永久性“变径闸板”，水泥外壳设计有缺陷……



就是这一系列细节，为漏油事件埋下了隐患。细节这个魔鬼，往来于缝



## 细节决定成败

DETAILS DETERMINE SUCCESS AND FAILURE

隙之间。平时，它会把自己锁起来，沉睡不醒，让人感觉不到它的存在，因此往往被人们在日常工作中忽略掉，一旦它醒过来，突然降临时，就会显出魔鬼的本性来。

看得见是暂时的，看不见才是永久的。为了避免一支香烟烧毁万顷森林，避免千里长堤因为一个蚁穴坍塌，避免一个防喷阀造成无法收拾的恶果，我们应该抓住那些意想不到的细节、漏洞、缺陷，才能最大限度地“防患于未然”。

## 2

## 王永庆挖到第一桶金 ——上帝也在细节之中

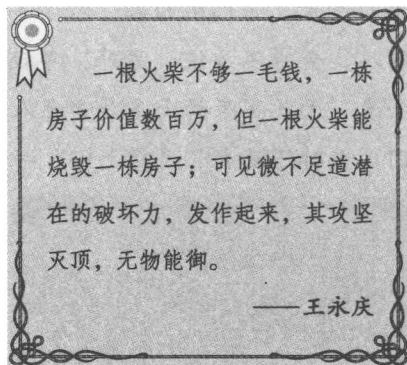
很多事情，你在做，别人也在做，同样是做，最后的效果却大不相同。为什么呢？就是因为有些人看不到细节，不知道应该在什么地方用心、用力，甚至根本不相信细节决定成败的道理，于是做事的时候态度不够认真，对工作也是敷衍了事。这种人既不会享受到工作中的乐趣，更不会在工作中付诸激情，失败是早晚的事。

而有些人，能够看到细节，把细节当回事，愿意在细节上下功夫。他们不仅会认真对待工作，将小事做细，还会善于在工作的过程中从细节里发现机会、抓住机会，从而帮助自己走上成功之路。

由于两种人对细节的态度、观念不同，做出来的效果，必然会有着本质上的差异，也就决定着一种人胜出，一种人落败。

产品同质化已经成了一个相当普遍的现象。决定竞争成败的关键，就是我们所说的细节。那些善于在细节上下工夫的人，往往能够在竞争中占得先机。

提起台湾首富王永庆，几乎无人不知，无人不晓，他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前50名。他就是一个关注细节、重视细节、善于用细节创造机会的人。



在创业初期，王永庆做的只是卖米的小本生意。王永庆早年因家贫读不



起书，只好去做买卖。1932年，16岁的王永庆从老家来到嘉义，开了一家米店。当时，嘉义已经有了近30家米店，可以说竞争非常激烈。而当时，王永庆仅有200元资金，只能在一条偏僻的巷子里租一个很小的店面。他的米店开办最晚，规模最小，没有知名度，在新开张的那段日子里，生意冷清，门可罗雀。

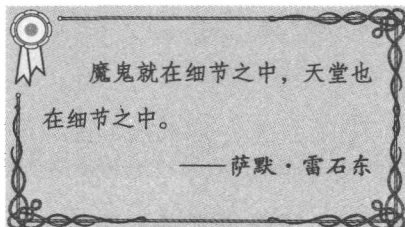
### 优质服务

刚开始，王永庆曾背着米挨家挨户去推销，但不仅累得够呛，效果也不好。王永庆觉得要想在市场上立足，自己必须有一些别人没做到或做不到的优势。在20世纪30年代的台湾，农村还处在手工作业状态，稻谷加工的技术很落后，收割后都是铺放在马路上晒干，然后脱粒，沙石之类的杂物很容易掺杂在里面。大家在做米饭之前，都要经过反反复复地淘米，才能洗去米中的沙石，但买卖双方对此都习以为常，见怪不怪。

仔细思考之后，王永庆很快从提高米的质量和服务上找到了突破口。他和两个弟弟一齐动手，将夹杂在米里的秕糠、沙石之类的杂物拣出来，然后再卖。这样，王永庆的米就高了一个档次。一时间，小镇上的主妇们都说，王永庆卖的米质量好，省去了淘米的麻烦，因而深受顾客好评，米店的生意也渐渐红火起来。

### 在细节上精益求精

王永庆并没有就此满足，他还要在米上下大工夫。那时候，人们都是上门买米，自己运回家。对于年轻人来说，这不算什么，但对那些上了年纪的人，会很不方便。另外，年轻人大多忙于生计，无暇顾及家务，没有时间来买米，因此买米的大多是老年人。王永庆注意到了这一细节，就主动送米上门。当时还没有“送货上门”一说，因此这一服务措施大受欢迎。



王永庆送米，不是送到人家门口就了事，他还要帮人家将米倒进缸里。如果缸里有陈米，他就将陈米倒出来，把米缸擦干净，把新米倒进去，然后将陈米放到上层，这样，陈米不至于因存放过久而变质。王永