

管理就是要管出细小的道理

细节

左右成败

李 昊◎编著



企业注重细节，把小事做细，才能把企业做大
一只老鼠可以搞死一头大象
一个细节疏忽可能导致企业在竞争中失败

Or so success or failure in details

京华出版社

管理就是要管出细小的道理

细节

左右成败

李 昊◎编著



Or so success or failure in details

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节左右成败/李昊编著. —北京:京华出版社,2004, 7
ISBN 7-80600-913-2

I. 细… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第052936号

细节左右成败

著 者: 李 昊 编 著

出版发行: 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区13号楼2层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64258472 (编辑部)

E-mail: RZW210@126.com

RZW210@yahoo.com.cn

印 刷: 北京密云红光印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 14

印 数: 0001—10000

出版日期: 2004年7月第1版第1次印刷

书 号: ISBN 7-80600-913-2/G·523

定 价: 24.50元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

前 言

当海尔总裁张瑞敏刚上任时，他没有大刀阔斧地整顿企业而是下达了一道“不许随地小便”的指令。当海尔走入困境时，他率先砸毁了每台价值800元的76台冰箱，而当时工人的工资才每人每月40元，原因只是这些冰箱的质量有一些小小的问题。这一锤砸出来的不仅仅是质量：女工王林洁为确定是不是把说明书放进封装的最后一台冰箱，竟和母亲走了40多分钟的夜路回厂查看；分厂厂长因一名员工打扫卫生时，发现一枚螺丝钉，而下令：当天生产的100余台洗衣机全部复检，看哪一台少了一枚螺丝钉。而今天的海尔呢？今天的海尔是一个保持80%的平均增长速度，年销售额达406亿元的一个国际知名的企业集团。

“成大事者不拘小节”再也不适应现代的企业发展了，越来越多的企业都把重点放在了本身的细节管理上，哪怕是大厂房里的一个小小的螺丝钉。可以说把握住了细节，你就掌握了竞争的优越。把握不住细节，你就适应不了激烈的市场竞争。

浙江有一制药厂，要与德国一大公司合作。药厂看重德国公司雄厚的经济实力以及丰富的市场开发经验。德国人看重药厂的巨大的发展潜力及技术实力，这本来是一拍即合的好事。但因德国人参观药厂的厂房时，厂长随意的一口痰，吓退了高兴而来的德国人。可见，企业如果不注重细节方面的处理，那就会给公司带来损失，甚至是毁灭性的打击，这不是危言耸听。

巴林银行的新加坡分行，因对一错账处理不当最终导致了英国声名显赫的银行倒闭。

细节可以让一个企业欣欣向荣，稳步前进；细节也可以使一个企业走向失

败，走向毁灭。可以说，细节左右了企业的成败。

《细节左右成败》不仅为一些企业提供了成功的指导思想，更为一些企业敲响了警钟。

若能重视细节千万点，天下企业尽欢颜。

编者

2004年6月

目 录

第一章 创业要成功,必须精于细 1

1. 细捉信息,发现创业契机 / 2
2. 细找合作伙伴 / 4
3. 心思慎细,创业成功 / 6
4. 做心细的人 / 7
5. 要有“小”的优势 / 8
6. 选择一个好场所:旺人旺居 / 12
7. 做女人爱掏腰包的生意 / 13
8. 向小孩子“下狠手” / 15
9. 向农村进军 / 18

第二章 于细节处找优势 21

1. 重视企业中的细节工作 / 22
2. 投资要注重细节 / 23
3. 以细节为突破口 / 24
4. 家庭作坊创业战略 / 25
5. 小公司也可赚钱 / 28

6. 创业优势靠你的细节触觉 / 30
7. 一切围绕细节 / 32
8. 竞争细节 / 34
9. 把握细节还需要你的悟性 / 35

第三章 千万别忽略细节 37

1. 注意每个人的工作态度 / 38
2. 小小阀门,酿成惨剧 / 39
3. 八瓶口服液,拖垮一巨人 / 40
4. 小小呆账,不容忽视 / 41
5. 财务细节必须精心 / 44
6. 紧抓细节 / 48

第四章 发展缘于创新,创新蕴于细节 51

1. 追根究底,顺藤摸瓜:不放过每个细节 / 52
2. 创新蕴于细节 / 53
3. 追求独特的创新 / 55
4. 独辟蹊径,创新制胜 / 57
5. 与时俱进,不断创新 / 59
6. 从细节中找成功 / 61

第五章 企业管理大处着眼小处下手 65

1. 细节管理 / 66
2. 做魅力型老板 / 66

3. 从细节做起 / 69
4. 做好每天应做的事 / 71
5. 分配工作到个人 / 74
6. 建一张员工专长表 / 77
7. 挖掘每位员工的潜力 / 78

第六章 营销要做细,不放走任何一个顾客 81

1. 找一只“领头羊” / 82
2. “狡兔”要多“窟” / 84
3. 满足市场需要 / 86
4. 巧用心理细营销 / 88
5. 针对客户的每一种心理 / 90
6. 产品营销艺术十法 / 92
7. 推销商品的同时推销自己 / 94
8. 服务要一流:服务好才是真的好 / 97

第七章 多方联系,细打关系 101

1. 与大老板拉好关系,生意就好做 / 102
2. 与金融界打好交道 / 107
3. 新闻媒介不可忽视 / 108
4. 与政府机关“通通气” / 110
5. 同行不是冤家 / 112
6. 与社区搞好关系 / 115
7. 科教界,振兴企业的动力 / 118
8. 尊重股东权益,加强股东联系 / 122
9. 让公众支持企业 / 125

第八章 人才是个宝,人海细细找 129

1. 练就一双火眼金睛,找准可用之才 / 130
2. 企业用人:九方皋相马 / 131
3. 有价值员工:一个都不能少 / 133
4. 惟才是举,切忌惟亲 / 134
5. 肯用高价挖“墙脚” / 138
6. 要从自家地里挖出“宝”来 / 140
7. 给他自信,让新人迅速成长 / 142
8. 敢做敢为,解聘害群之马 / 144

第九章 精通谈判,细打算盘 149

1. 报价:细节藏着学问 / 150
2. 在假设中获得谈判的主动权 / 153
3. 列将排兵:选好你的谈判人手 / 156
4. 敢于冒险就能获得谈判的成功 / 159
5. 揪住小辫子不放 / 161
6. 选择恰当的时间进行谈判 / 163
7. 谈判要善“拖” / 166
8. “攻心为上”——谈判的最高境界 / 167

第十章 巧打品牌,细琢磨 171

1. 人靠衣服马靠鞍 / 172
2. 名不当销不畅 / 174

3. 广告效果好不好,选择媒体最重要 / 176
4. 要有良好的公众形象 / 178
5. 人是最好的广告 / 181
6. 品牌要护好,慎防别人去假冒 / 183
7. 公司扬名要善于“狐假虎威” / 184
8. 借题发挥巧扬名 / 186
9. 多参加公益活动 / 189
10. 把公司搬上荧屏 / 191

第十一章 创业难,守业更难,精打细算过日子 195

1. 给产品定位 / 196
2. 要有忧患意识 / 198
3. 企业发展要远虑近谋 / 201
4. 经济不景气,也可赚一笔 / 203
5. 晴带雨伞,未雨绸缪 / 204
6. 最好不要惹上官司 / 206
7. 银行是企业发展的靠山 / 208
8. 偷税漏税,得不偿失 / 210
9. 企业投资要多咨询 / 212
10. 投资要谨慎 / 213

第

一

章

创业要成功，
必须精于细

细节就像企业的细胞一样，举足轻重，谁能把握住细节，谁就能成功，于无声处听惊雷，在细节中见真功夫。企业要想成功，要想做大，就必须精干，把握细节。

1. 细捉信息，发现创业契机

现在，我们身处信息时代，信息就是我们创业的基础。所以，要仔细捕捉信息，不放过生活中的每一个细节。香港假发业之父刘文汉先生，就是因为善于观察和思考，从而在生意场上大获成功。20世纪60年代中期，不满足于经营汽车零件的小商人刘文汉去美国旅行，考察美国的市场，同时也想学一学经商之道。有一天，他去克利富兰市的一家餐馆跟两位美国朋友共进午餐。美国人一边吃一边谈着各自的生意经，一位无意间提出“假发”两个字。刘文汉心中一动，脱口叫道：“假发？”美国商人又一次补充道：“假发，是的，我想购买13种不同颜色的假发。”

就是餐桌上这席普通的谈话细节使刘文汉开了窍。他充分利用自己敏捷的思维，很快就作出正确判断：假发中大有文章可做，这其中蕴含着无穷的商机。

回到香港，刘文汉立刻着手调查制造假发的原料来源。经过调查研究他发现，从印度和印尼输入香港的人发，制成各种发型的假发，其成本相当低廉，最贵的每个不超过11港元，而一个假发的售价却高达数十美元。刘文汉喜出望外，立即决定在香港创办假发工厂。制造假发需要技术专家，刘文汉听说有个专门为演员制造假发的师傅，便不辞辛劳地去请这位师傅出山。但是，这位内行高手说，制造一个假发需要用3个月时间。远水解不了近渴，但刘文汉的思维并没有就此停下，他在头脑中飞快地将手工操作与机器操作联系起来，终于想出了办法。

刘文汉先是把那位内行师傅请来，又招来一批工价低廉的女工，精通机械之道的他立即着手改造出假发制造的操作机器，然后手把手地教那些工人们操作。就这样，世界上第一个制造假发的工厂诞生了，各种颜色、式样的假发大批量生产出来。消息在市场上不胫而走，订货单像雪片般地飞到了刘文汉的工厂里。到了1970年，刘文汉的假发工厂销售额已经达到了10亿港元。

从刘文汉先生成功的经验来分析，如果不是仔细观察和分析研究，捕捉生活中的每个细节，他就不会取得如此辉煌的成就。当然，他的顽强意志、相机而断以及所具有的相关知识，也为他的成功提供了很多有利条件。但是，我们

不可否认，在刘文汉成功的事例中，细捉信息起了决定性的作用。如果是一般人，很可能很随意地放过这个看似微不足道却大有潜力的信息，而刘文汉先生不仅捕捉到了它，而且还进行了缜密的考虑，确定了自己经营的目标，从而取得了巨大的成就。

金娜娇，京都龙衣凤裙集团公司总经理，下辖9个实力雄厚的企业，总资产已超过亿元。她的传奇人生在于她由一名曾经遁入空门、卧于青灯古佛之旁、皈依释家的尼姑而涉足商界。

1991年9月，金娜娇代表新街服装集团公司在上海举行了隆重的新闻发布会，在返往南昌的回程列车上，她获得了一条不可多得的信息。

在和同车厢乘客的闲聊中，金娜娇无意得知清朝末年一位员外的夫人有一身衣裙，分别用白色和天蓝色真丝缝制，白色上衣绣了100条大小不同、形态各异的金龙，长裙上绣了100只色彩绚烂、展翅欲飞的凤凰，被称为“龙衣凤裙”。金娜娇听后欣喜若狂，一打听，得知员外夫人依然健在，那套龙衣凤裙仍珍藏在身边。虚心求教一番后，金娜娇得到了“员外夫人”的详细住址。

这个意外的消息对一般人而言，顶多不过是茶余饭后的谈资罢了，有谁会想到那件旧衣服还有多大的价值呢？知道那件“龙衣凤裙”的人肯定很多很多，但究竟为什么只有金娜娇才与之有缘呢？用上帝偏爱金娜娇来解释显然没有道理。重要的在于她善于把握每个细节、每条信息，在于她对服装的潜心研究，在于她对服装新品种的渴求，在于她能够立刻付诸行动。

金娜娇得到这条信息后心更明眼更亮了，她马上改变返程的主意，马不停蹄地找到那位近百岁的员外夫人。作为时装专家，当金娜娇看到那套色泽艳丽、精工绣制的龙衣凤裙时，也被惊呆了。她敏锐地感觉到这种款式的服装大有潜力可挖。

于是，金娜娇来了个“海底捞月”，毫不犹豫地以5万元的高价买下这套稀世罕见的衣裙。机会抓到了一半，开端比较顺利。

把机遇变为现实的关键在于开发出新式服装。回到厂里，她立即选取上等丝绸面料，聘请苏绣、湘绣工人，在那套龙衣凤裙的款式细节上融进现代时装的风韵。功夫不负有心人，历时一年，设计试制成当代的龙衣凤裙。

在广交会的时装展览会上，“龙衣凤裙”一炮打响，国内外客商潮水般涌来订货，订货额高达1亿元。

就这样，金娜娇从“海底”捞起一轮“月亮”，她成功了！从中国古典服装出发，开发出现代型新式服装，最终把一个“道听途说”的消息变成一个广阔的市场，她的成功给我们很大的启发。

这也即是著名的成功学家拿破仑·希尔所说的“成功的神奇之钥”。

要培养善于把握每个细节、每条信息的能力，就需要我们平日多加留心身边的各种事物。在谈判中，更不能放过对方言语、行动、表情间的一颦一笑、一举一动。可以这么说，当你谈判的对手坐在你面前时，他就在不时地向你传递着各式各样的信息。

光有信息还是不够的，还要对信息进行具体地分析，这样才能得出正确的结论，作出正确的抉择。如果有了信息而不对它进行仔细地分析研究，那么信息始终只是一些粗略的表面现象，你也就永远无法触及实质。因此，在我们通过观察获得信息之后，要充分发挥自己的主观能动性，对表面的现象进行深刻、仔细的研究分析，把握实质性的东西。

2. 细找合作伙伴

在我们今天的社会里，要想靠单枪匹马，笑傲江湖，是不可能的事情了，每个人都需要找到自己的合作伙伴。所谓“一个好汉三个帮”、“红花还要绿叶扶”，就是说现代人要有合作意识，走共同创业的道路。但寻找合作伙伴不是随随便便的，它需要我们仔细观察寻找，不放过每一个细节，有时候，合作伙伴某个生活习惯，都可能对合作产生影响。所以合作伙伴一定要有共同的兴趣和爱好，有共同志向，能共同承担风险和挑战。

20多年以前，乔布和沃滋是在同学的一家车库里结识的，当时他们都是中学生。这两个电脑迷想要一台“8800”，可是一时又凑不起钱，于是决定自己动手装。乔布和沃滋卖掉了自己的一些东西，凑起钱准备装100套“苹果-I”计算机板，然后每台售价50美元，可赚回2200美元，正好够他们的本钱。“苹果-I”是沃滋设计的，目的是降低成本。乔布拿着样品到当地的电脑商店去兜售，这家商店只订了50台。他们说，社会上大部分人不是想买散装件，而是想买整机。这给了乔布最重要的市场信息，而当时乔

布仍无意做企业家。这家商店的经营者却是个有心人。为了敦促乔布去设计制作微电脑整机，便把“苹果-I”故意装在了了一只粗糙不堪看起来很没有档次的木头盒里。当乔布再次到这家商店去的时候，他们就给设计者乔布展示出了带有木头外壳的“苹果-I”，这促使乔布下决心去设计制作美观的外壳。乔布和沃滋终于决定设计、生产完整的微电脑了。这就是后来著名的“苹果-II”。

乔布和沃滋原来都是技术人员，当他们决定自己开公司后，首要的问题是筹措资金。这时，风险企业家开始光顾这两位年轻人了。来光顾的第一位是唐·瓦伦丁，他是乔布和沃滋的老板介绍过来的。瓦伦丁来到乔布家后，看到的乔布穿着牛仔裤，散着鞋带，留着披肩长发，蓄着一脸大胡子，怎么看都确实不像是一位企业家的样子。瓦伦丁先生觉得不妥，终于未敢问津，而把乔布和沃滋介绍给了另外一位企业家——英特尔公司的前市场部经理马克库拉。这是一位精明练达的风险企业家，对微型电脑业务十分精通。这位38岁的富翁来到乔布的车库里，仔细询问并实地考察了“苹果”的样机，提了一大堆问题，最后问起了关于“苹果”电脑的商业计划。乔布和沃滋对买卖一窍不通，两人当时面面相觑，说不出一句话来。可是马克库拉独具慧眼，看出了这两个小伙子是不会让他失望的，于是他告诉乔布和沃滋，一个详细的计划是吸引风险资本所必须的。此后，马克库拉给他们俩上了两星期的管理课，他们三个人日夜工作，制定了一项“苹果”电脑的研制生产计划。马克库拉首先将自己的91000美元先期投入，又帮助乔布和沃滋从银行取得了25万美元的信贷。接着，他们三个人又带着计划去马克库拉熟识的风险投资家那儿去游说，吸引了另外60万美元的资金。至此，苹果公司吸引了接近100万美元的风险资本。他们聘请了33岁的迈克尔·斯科特当经理，因为他熟悉集成电路生产技术。马克库拉、乔布任正副董事长，沃滋任研究发展部副经理，苹果微电脑公司就这样正式开张，走上了它飞速发展的道路。

乔布和沃滋，以及商人唐·瓦伦丁，再到后来的马克库拉，这些人之所以能够成功，就是因为他们合作与沟通的结果。如果乔布和沃滋没有遇到马克库拉，不仅没有他们后来的成功创业，包括微电脑的历史恐怕都要重新写了。

3. 心思慎细，创业成功

有许多人，总是苦于自己没有发展的机遇，认为自己迟迟不能成功的原因就在于幸运之神没有眷顾自己。其实，这种观点是错误的。因为很多时候，机遇就在生命的前方等待着，关键是要心思慎细，发现创业的机遇。

在北京，有一位年轻人，生活十分拮据，但他有着丰富的想象力。一天，他把自己穿烂的一只皮鞋随手丢在地板上，谁知这只皮鞋鞋尖开了口子，像是咧着嘴在嘲笑他。当他一怒之下要把它抛到楼下去时，忽然从中萌发了创意。因为这只皮鞋面酷似一张脸谱。于是，他立即收集各种破皮鞋，并对它们进行艺术加工，使之变成一副副外形各异、表情极为夸张的面具，有的露齿微笑，有的瞪眼发怒，有的张口狂笑，看后令人既惊且喜，回味无穷。这些有特色的面具推上市场后，很快成为抢手货，这位曾经十分潦倒落魄的青年也因此苦尽甘来。

一位江西青年，尽管失业在家，但他喜欢琢磨事情。于是，他开始经营地板砖，由于同行多，竞争激烈，生意一直做得很难。一天，他去厂家进货，当他看到工厂旁堆着许多无人问津的破损地板砖时，忽然觉得这是个很好的赚钱机会。因为破损地板砖经过切割，可以加工成正品地板砖或地脚线。于是，他立即大量购进这些破损的地板砖，用自己装配的几台切割机进行统一规格切割，再以适当价格售出，获利甚丰。

怎样才能使洗衣机洗后的衣服上不黏上小棉团之类的东西？这个曾经令科技人员大感棘手的问题却是由一位妇女解决的。科技人员提出过许多意见，但是，都因为问题复杂需要增添不少设备，加大成本和价格。日本一位家庭妇女，在用洗衣机洗衣服碰到这种问题时，与其他人不同，她没有抱怨，没有发牢骚，而是迫切希望找到一个解决问题的办法。有一天，她突然想起幼年时在农村山岗上捕捉蜻蜓的情景，并且把它与当前洗衣机需要解决的问题联系起来。她想，小网可以网住蜻蜓，那在洗衣机里放一个小网是不是也可以网住小棉团一类的小杂物呢？许多科技工作者都认为，这样的想法太缺乏科学头脑了。然而这位妇女没有因此放弃自己的想法，她利用空闲时间自己动手做小网，三年时间，她做了一个又一个小网，反复试验，终于获得了满意的效果。

小网挂在洗衣机里，由于洗衣机里的水在转动中从小网里过滤出来，而把小杂物留在了小网里，衣服洗完以后，用手在小网里一捞，就可以把杂物清除干净。这种小网构造简单，使用方便，成本低廉，而且可以不断使用，深受广大消费者欢迎。这位妇女的发明获得的专利费高达1.5亿日元。

创业就是要心细慎细，这种慎细只有通过思考获得。所以，创业的真正点子就是多作慎细的思考，多作慎细的思考才能找到成功的途径和方法。

4. 做心细的人

那些目光敏锐、头脑有准备的伟人、创业者，总能审时度势抓住机遇，取得成功。“商品”这个资本主义的产儿，自资本主义社会诞生之日起，就经常和人们打交道，走进千家万户。由于司空见惯，没有人对它特别注意。然而，马克思却紧紧抓住了它，并花费毕生的精力研究、剖析它，从而揭开了资本主义社会的内幕和秘密，写出了巨著《资本论》。

事实说明，只要善于抓住现实闪现的机遇，加以利用，人人面前都会出现一条成功之路。比如上海的杨怀定靠“金融意识”，勇闯股市，发了大财。杨怀定的妻子攒下了5万元钱，若存在上海银行，一年利息3600元；存在金融改革试点城市温州，一年可多得2400元。杨怀定打定主意，将款存到温州去，但买了车票却没去。为啥？报上说4月21日起，上海可以自由买卖国库券，他又有了新打算：1985年的国库券，每百元挂牌卖出价108元，买进后需等两个月，每百元可赚37元，这比温州的储蓄利息收入高出许多。他当下买进了2万元。一转眼，国库券行情每百元又涨了4元，他立即又卖回给银行，转手之间赚了许多。旁人认为“这是投机”，杨怀定说：“这是金融意识。”这种“金融意识”，几年内一再起作用，杨怀定炒国库券、炒股票，早已成为百万富翁。

杨怀定之所以发财致富，就在于抓住了我国经济改革的机遇，顺势发展，取得成功。机遇每天都存在，但是，只有那些善于发现的人，才能发现机遇。

综合国力曾位居亚洲“四小龙”之首的韩国，20多年来持续高速发展，在激烈的国际竞争中，审时度势，摸索出一些出奇制胜的“绝招”。在开拓国际市场时，韩国大公司往往是“明知山有虎，偏向虎山行”。有人说，国际上对哪个国家或地区实行经济制裁，韩国公司就把“触角”伸向哪里，叫人不能不钦佩韩