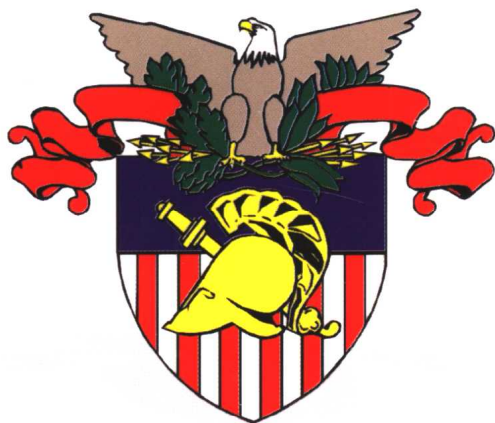


发展缘于创新，细节决定成败

Success or failure

成败源自细节

知名企业咨询专家 吕叔春◎编著



企业要想做大，就必须注重细节，从企业的小事做起！
没有细节就没有机遇，留心细节，创造机遇，才能踏入成功之门。

**The success or failure derives
from the details**

发展缘于创新，细节决定成败

Success or failure

成败源自细节

知名企业咨询专家 吕叔春◎编著

The success or failure derives
from the details

 群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成败源自细节 / 吕叔春编著. -北京: 群言出版社,
2004. 9

ISBN 7-80080-422-4

I. 成… II. 吕… III. 企业管理-案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088255 号

责任编辑 樊 伟
封面设计 云龙工作室
出版发行 群言出版社
(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)
邮政编码 100006
联系电话 65263345 65265404
电子信箱 qunyancbs:dem@xinhuanet.com
印 刷 中国电影出版社印刷厂
经 销 新华书店
版 次 2004 年 9 月第 1 版
2004 年 9 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16 印张 20
字 数 300 千字
印 数 1-5000 册
书 号 ISBN 7-80080-422-4
定 价 38.80 元



当今社会已进入了一个完全经济化的时代，这为企业的发展提供了一个千载难逢的良机。因此，任何企业都可以在经济的大舞台上充分展示企业的特点，实现企业的价值，提高企业的产品质量。但是，市场经济的开放，经济化时代的来临，也使企业进入了一个微利时代，任何一家企业要想获得长足发展，就一定要注重细节。

看看国际和国内的那些名牌企业，它的形成都是企业精细化管理的结果，只有在每个细节上都做到精益求精，企业才能在国际上立足长稳。在改革开放经济崛起的浪潮中，联想、海尔稳稳地屹立在中国优秀企业的前列，然而三株、飞龙、巨人等国人耳熟能详的企业却经不住改革开放的浪涛，纷纷轰然倒下。这是为什么呢？

究其原因在于，他们对待细节的态度，你重视细节，你的企业就能做大做强，如果企业忽视细节，将竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，对细节缺乏关注，则你的企业注定要失败。

俗话说：一粒老鼠屎坏了一锅粥；一只老鼠可以弄死一头大象；一个细节的疏忽可能导致企业在竞争中失败，说得就是细节的重要性。

成败源自细节

“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势。把握不住细节，你就适应不了激烈的市场竞争。

《细节》一书就是告诉我们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，成败源自细节。

最后，请你记住：企业要想做大，就必须注重细节，从企业的小事做起！

编 者

2004年8月

目 录

第一章 天下企业，必做于细

——企业成功源于重视细节

天下企业必做于细	003
创业与细节触觉的关系	006
经营在于从细小处着手	009
小事中的大商机	010
做心细的人	014
每天进步一点，成功从细节开始	016
成功思考始于细节	020
从改变观念入手	022

第二章 大失败源于小错误

——忽视细节的代价

小阀门酿成不可挽救的惨剧	
——联合碳化物公司的倒闭	029
爱立信输掉中国市场：质量和服务的缺陷	031
小官司惹来大麻烦——“三株”轰然倒下	032
一着不慎，步步输——AC 吉尔伯特公司的投资失误	041
疏于监管——巴林银行倒闭	043
一叶障目，不见泰山——RCA 公司大失败	046

成败源自细节

Cheng Bai Yuan Zi Xi Jie

第三章 成功源于细节的积累

——从小事做起

从生活细节了解自己的潜质	051
小的就是大的，不要忽略细节	052
小事不小，大事不得了	054
小公司也可赚大钱	056
投资要注重细节	059
一切围绕细节	061
做好应做的事	064
万事之始事无巨细	068
用小商品做大生意	070
亿万财富从养鹌鹑开始	075
借鸡生蛋，坐拥广厦千万间	077
稳打稳扎，细水长流才能做大	079

第四章 大失败源于小错误

——以细节为突破口

在细节上找突破口	083
处处留心皆学问——细心能给企业办大事	084
从不满意的事情中创新	085
在小处创新	088
倒行逆施，超越常规	091
在新、奇、廉上下功夫	094

	独辟蹊径，创新致赢	098
	创新要跟上时代的步伐	101
	从细节中找成功	104
	追求独特的创新	106
第五章	用心才能看得见	
	——留心细节，抓住机会的脚步	
	在小事上做文章，机会来自小小的苗头	113
	意外的希尔顿帝国	115
	独具慧眼——“亚马逊”创始人抠细节	118
	及时捕捉市场上的“零次信息”	120
	从生活琐事中发现致富信息	121
	细心观察——田中造纸厂一飞冲天	124
	做有心人才能成功	
	——长江实业公司的情报战略	126
	看准时机，要敢于冒险	128
第六章	治大企重细节	
	——企业管理无小事	
	细节管理很重要	135
	重视企业中的细节工作	136
	不从细节做起——日本花王的惨败	137
	企业管理的中心是人员管理	140
	用“毛毛细雨”法灌溉员工的心灵	143

成败源自细节

Cheng Bai Yuan Zi Xi Jie

分配工作到个人，企业管理要细	145
建一张员工专长表	148
挖掘每位员工的潜力	150
注重抓小事，也会带来大效益	152

第七章 人海细找人才

——要充分利用人力资源

练就一双火眼金睛，找准可用之才	157
企业用人：九方皋相马	159
有价值员工：一个都不能少	161
惟才是举，切忌惟亲	163
肯用高价挖“墙角”	168
要从自家地里挖出“宝”来	171
从细微之处入手，全面考察人才	174
抓大放小，用人不疑	181
给他自信让新人迅速成长	185
敢做敢为，解聘害群之马	189

第八章 细打算盘

——在谈判上细下功夫

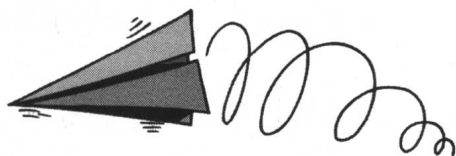
报价：细节中藏着大学问	195
在假设中获得谈判的主动权	199
列将排兵要心细——选好你的谈判人手	203
谈判也要冒险，但一定要细分析	207

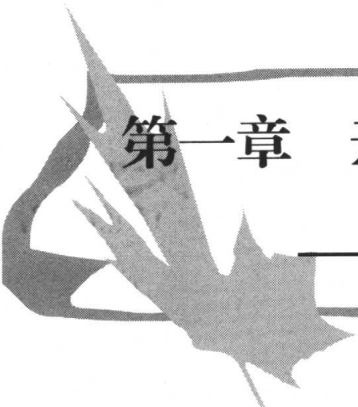
	细揪小辫不松手	210
	时间要选细：选择恰当的谈判时间	213
	谈判要善“拖”	217
	攻心为上，谈判的最高境界	218
第九章	顾客是“上帝”，营销要做细	
	——巧用心理细营销	
	巧用心理细营销	225
	“狡兔”要多“窟”	227
	没有小的付出就没有大的收益	230
	投其所好，从消费者的需求出发	233
	找一只“领头羊”	236
	推销商品的同时推销自己	239
	服务要一流：服务好才是真的好	242
第十章	未雨绸缪，关系先行	
	——公共关系大学问	
	学问好不如人缘广	249
	与金融界打好交道	252
	不要与新闻媒介较劲	253
	与大老板拉好关系，生意就好做	256
	同行不是冤家，细心交友才能生意做好	263
	尊重股东权益，加强股东联系	267
	让公众支持企业	271

第十一章 创业不易，守成更难

——精打细算财产

要有忧患意识	277
企业发展要远虑近谋	281
最好不要惹上官司，打官司不是什么好事	284
偷税漏税，得不偿失	287
合理使用资金，避免资金投入失误	289
谨慎选择合伙人，齐心协力是关键	292
确定投入资金的适度性	294





第一章 天下企业，必做于细

——企业成功源于重视细节



天下企业必做于细

每一家企业，都是由无数平凡的员工组成，每一位员工都会有不同的生活观。

面对复杂的集团人事，张瑞敏是如何管理的呢？海尔集团在整个组织网络上形成3个层次：集团总部是决策中心，事业部是利润中心，工厂是成本中心。大家各负其责。张瑞敏只管理几个事业部的负责人，对具体业务从不越俎代庖。张瑞敏说自己只是找思路、谈思路。

但是具体事务让下属去做，并不等于最高领导者放开管理不问，天天只想什么战略、决策、谋划、创意。企业领导者对于管理必须有足够的认识，对管理之事安排妥当。他不一定要亲自去抓每一件事，但要保证企业的各项事务都有人去抓、有人去管，而且管得有条理、有效益。

张瑞敏在推行管理模式时，非常注意对度的把握。力度大一点、小一点、早一点、晚一点都会出现不同的效果。打个比方，开年终总结会。今天下午开会，中午就应当把年终奖发给大家，早发两天晚发两天都起不到作用。中午发了奖，大家情绪正高涨的时候，厂子说什么他都听得进。可厂子如果提前两个礼拜或拖后两个礼拜发钱，总结会肯定什么效果也没有。就这么点小事，操作上大有学问。另外，他们发奖金是根据上半年工资的平均值来发，与职工每个月工作情况都有关，这就要求职工平常时时刻刻都要好好干。别的厂

成败源自细节

就不一样了，大家发平均奖，每人500元，这样干得好的就要吃亏。

因为管理这种东西，总是说起来精彩，做起来枯燥。所以领导者要想管理好企业，必须脚踏实地，吃苦耐劳地长抓不懈。企业应当拒绝传奇，因为企业不是演戏。企业不能对管理疏忽大意，更不能自找麻烦，捅出大祸来再力挽狂澜。因为企业是很脆弱的，连续跌几次，恐怕再也爬不起来了。曾经辉煌的飞龙一伤再伤，如今早已是风光不再。姜伟总裁追求“诗意”的结果，十分悲惨。

关于海尔成功的秘密，张瑞敏这样说道：“许多到海尔参观的人提出的问题跟企业管理最基础的东西离得太远，总是觉得好的企业在管理上一定有什么灵丹妙药，只要照方抓药之后马上就可以腾飞了。好的思路肯定非常重要，饭要一口一口的吃，基础管理要一步一步地抓起来。”

老子早就说过：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”在海尔，细节的重要在领导人的头脑里简直就是关键因素，可谓“成也细节，败也细节”。

张瑞敏在1996年海尔正在快速发展时还一再强调：“目前，我们的一些中层干部目标订得很大，但工作不细，只在表面上号召一下，浮浮夸夸，马马虎虎，失败了不知错在何处，成功了不知胜在何处，欲速则不达。”他的行动风格是，凡欲成就一件大事，事先都要做艰苦、周密的策划工作，对过程还要进行严密的监控。

海尔要求把生产经营的每一瞬间管住。在海尔，从上到下，从生产到管理、服务，每一个环节的控制方法尽管不同，却都透出了一丝不苟的严谨，真正做到了环环相扣，疏而不漏。如海尔生产线的10个重点工序都有质量控制台，每个质量控制点都有质量跟踪单，产品从第一道工序到出厂都建立了详细档案，产品到用户家里，如果出了问题，哪怕是一根门封条，也可以凭着“出厂记录”找到责

任人和原因。

海尔的精细化管理与国际是接轨的，国际名牌产品的生产经营流程要求每一个工艺环节、甚至每一个工位都能得到控制。丰田公司就是这样，非常重视细节。

丰田认为许多制造业工厂中任何时刻都可能85%的工人没有在做工作。

5%的人看不出来是在工作。

25%的人正在等待着什么。

30%的人可能正在为增加库存而工作。由于没有对公司作出直接贡献，丰田公司不把这类工作视为工作。

25%的人正在按照低效的标准或方法工作。

有的人可能不同意这种论断。但是，重要的是由此可以看出丰田公司非常重视细节，并且通过对执行中的任务细节的重新设计以寻求大幅度提高效率。

而国内许多企业在投入与产出之间往往形成一个巨大的空档。只对投入产出做了理想的规划，对如何落实则没有扎实的手段。一些企业的领导者表面上气势很大，敢于拍板，实际上缺乏周密考虑，对战略实施的困难估计不足。这些企业都实行“大概级”的管理，其水平低下正是目前影响企业效益的根本原因之一。

还是以飞龙为例。飞龙集团总裁姜伟是“中国改革风云人物”之一，1990年10月创立企业时，注册资金只有75万元，第2年就实现利润400万元，1992年实现利润6000万元，1993年、1994年连续两年利润超过两个亿。这个靠“飞燕减肥茶”起家、“延生护宝液”发财的民营企业，资本积累速度决不亚于海尔，其“地毯式”广告轰炸产生的品牌效应一时间也不亚于海尔，可为什么1995年一遇上保健品市场下滑就一蹶不振？

成败源自细节

Chéng Bāi Yuán Zì Xì Jié

此中原因非常复杂，姜伟本人对此进行过深刻反省。在其《总裁的20大失误》里，姜伟对飞龙跌落的原因从决策、管理、市场、人才等诸个方面进行了剖析。其中第11大失误是：

“管理规章不实不细。飞龙集团发展6年中制定了无数条规章和纪律，规章制度已经比较完整。但这些规章大部分没有严密的具体细则，没有落实到具体责任人，导致有规难依的局面。纠正这一错误要从现在开始，总部各部门、市场各公司重新把现有的法规完善后，要增加两方面内容，即法规实施细则和实施检查细则。”

其实，像飞龙公司等企业，其规章制度不可谓无，也不可谓不严、不实、不细。但这些规章制度往往说在口头上、写在纸上、订在墙上，就是落实不到行动上。

“天下大事，必做于细”我们可以延伸为“天下企业，必做于细”，关键在于一个“做”字，没有实际行动，领导者的宏伟目标只是空想而已。

创业与细节触觉的关系

何谓细节触觉，具体点说，就是人类对一些细节的感知和把握能力，这种能力可以使我们对事物作出正确的判断，对未来做出合理的预测。

那么触觉与创业又有什么关系呢？

这两者似乎很难联系起来。其实不然，我们常说创业要能抓住机会，特别是细节优势方面的机会，但你靠什么把握这些机会呢？靠的是你的细节触觉，如果你没有灵敏的细节触觉，机会也许就和你失之交臂。另外，我们还说，善创业者最善创新，创新固然需要