

把每一件简单的事做好就是不简单
把每一件平凡的事做好就是不平凡

——海尔集团总裁 张瑞敏

汪中求 著

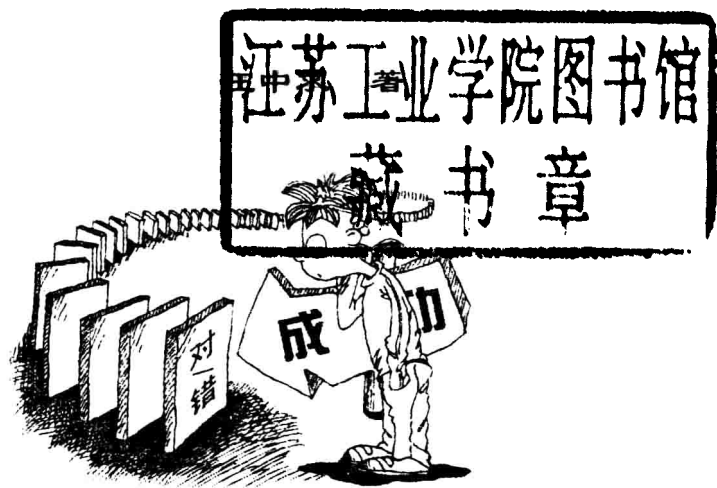
细节能

Detail is the key of success

决定成败

内蒙古文化出版社

细节能 决定成败



一部管理者
和员工的必读书

内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节能决定成败/汪中求著. —北京:内蒙古文化出版社,2004.7

ISBN 7-80506-969-7/Z·145

I. 细… II. 汪… III. 企业管理IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 090886 号

细节能决定成败

汪中求 著

★

内蒙古文化出版社出版发行

(海拉尔市河东新春路 08 号)

新华书店经销

北京通州区利民印刷厂

★

850 毫米×1168 毫米 开本 1/32 8.5 印张 180 千字

2004 年 2 月第二版 2004 年 7 月北京第五次印刷

ISBN 7-80506-969-7/Z·145 定价:24.80 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459

前 言

总觉得当今时代四处热气腾腾,一派欣欣向荣;但细心观察又觉得不少人心浮气躁,不少事浅尝辄止。这实在是全社会应加以关注的,也是当代企业都应着力解决的。芸芸众生能做大事的实在太少,多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事,也许过于平淡,也许鸡毛蒜皮,但这就是工作,是生活,是成就大事的不可缺少的基础。

自己在企业做营销、做管理的十几年中,目睹了多少企业曾经叱咤风云三五年,轰然倒下三五月,如三株、亚细亚、飞龙、巨人等国人的耳熟能详的企业;也看到了那些在经济改革开放中新崛起的以联想、海尔为代表的中国优秀企业;也曾深入地研究了那些经得起时代考验的世界著名企业和百年老店,如麦当劳、肯德基、沃尔玛、丰田汽车公司、奔驰公司等,想探究企业成败的奥秘。从中得出一个结论:企业的失败固然有战略决策失误的原因,但我认为更重要的原因是细节上做得不够。而且,就决策做出的依据来说,决策失误也

是由于细节不到位造成的。几乎所有成功的企业,无一例外是横平竖直、字正腔圆。正如麦当劳总裁弗雷德·特纳所说的,“我们的成功表明,我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去,他们缺乏对细节的深层关注。”

中国决不缺少雄韬伟略的战略家,缺少的是精益求精的
执行者;决不缺少各类管理制度,缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

因工作关系,我经常来北京,深切感受到这里的奥运气氛以及 CBD、中关村的宏伟规划给人们带来的无限憧憬,但这里交通的拥堵、部分建筑风格的单调等,不免让人感到一丝遗憾,真心希望决策、规划部门的有关人员以及这些蓝图的设计者、工程的建设者们,能够在对每一个细节的关注中使这种遗憾不再增加。

自己年近不惑才看懂“认真”二字,并为自己细微处做出的功夫顿生几分成就感。此前拙著《营销人的自我营销》中有一节,题为“把小事做细”,一直觉得意犹未尽;如今经不起鼓励,索性再认真一把,展开来议议,为严肃起见,定名《细节决定成败》。

作 者

2003 年 10 月于北京

再版前言

《细节能决定成败》出版以来,受到了社会各界的广泛关注。今年1月17日我在北京西单图书大厦作讲演,现场反应热烈,在不到2个小时的有限时间里,听众提出了50多个问题,涉及到个人、企业、社会等各个领域的方方面面;同时,这本书也得到了社会的广泛认同:中国奥林匹克组委会的领导认为该书是一本好书,对组织好奥运这一庞大的系统工程具有一定的借鉴意义;中国邮政宣传中心将该书作为2004年的重点图书向全行业推荐,在全行业提倡“关注细节,把小事做细”的精神;中国《企业管理》杂志社认为该书指出了中国企业的症结所在,杂志社副社长孙庆生先生指出:该书的理念为解决中国企业“长不大、活不长”的问题提供了新的思路,决定将该书的理念向企业界推广……

看来,“细节”已经成为社会普遍关注的问题:中央电视台“东方时空”的“时空连线”栏目,以“细节、现场、观点”作为宣传语;被视为营销领域权威刊物《销售与市场》以“过程、方法、细节”作为封面用语;北京的一家饭店也以“细节见证品质”来表达自信……

社会各界热烈的反响以及众多有识之士对细节问题的

重视,使我不得不重新审视细节问题。

“细节”原是我讨论营销问题而引伸出来的话题,但在深入研究之后,发现细节问题不止是营销领域的事,而是企业管理问题,乃至整个国家、整个社会存在的问题,于是索性将此问题展开来。这种想法也得到读者及网友鼓励。他们在与我的沟通中,要求我将细节问题的讨论,从营销、企业扩展到整个社会,于是,本书再版时,除了对原书内容做了必要的修订外,还增加了相应的章节,就解决浮躁、提高民族素质、战略与细节的关系以及政府公共管理等问题提出了自己的看法。

因为曾在机关工作过几年,做顾问和咨询之后,也经常与政府领导接触和沟通,对开发区招商、建设国际大都市、CBD 等一些公共管理方面的细节问题,有一定程度的认识。我认为,细节在公共管理领域的重要性,要比在其它领域凸显得多。社会上不断发生的安全事故,也使我们感到:要将胡锦涛总书记所说的“群众利益无小事”落到实处,并不是那么容易的事。去年年底,温家宝总理竟为解决拖欠民工工资这等“小事”亲自下到基层:“中国有 13 亿人口,不管多么小的问题,只要乘以 13 亿,那就成为很大很大的问题……”

“细节”问题之重,使自己对细节处做出的功夫产生了几分“成就感”的同时,也增加了相应的责任感。但在“细究”之后,觉得细节问题与全社会的心态有关,也有其深刻的民族文化背景,是一个很大的问题,不是我个人能力所能解决的,也不是一本书所能解决的。所以,该书如果能起到抛砖引玉

的作用,让有识之士来共同关心这个话题,并进一步引起全社会对细节问题的关注和重视,我就心满意足了。

汪中求

2004年2月1日于广东·中山

目 录

前 言

再版前言

第一部分 天下大事,必做于细

——从改变观念着手

- 1. 不要以为总理比村长好当/3
- 2. 杀鸡须用牛刀/9
- 3. 简单的招式练到极致就是绝招/17
- 4. 拒绝浮躁:做事不贪大,做人不计小/23
- 5. 每个人素质提高一小步,民族素质将提高一大步/30
- 6. 战略:从细节中来,到细节中去/37

第二部分 没有破产的行业,只有破产的企业

——细节造成的差距

- 1. 上海地铁二号线和一号线的差距/43

2. 荣华鸡为什么干

不过肯德基? /47

2. 沃尔玛成为龙头,凯玛特申请破产/54

✓ 日本汽车与美国汽车的较量/63

第三部分 1%的错误会带来100%的失败

——忽视细节的代价

✓ 中国民营企业为何一再上演“大败局”/79

2. “88888 账户”毁了巴林银行/85

2. “一个连简历都保管不好的人是管理不好一个部门的”/103

✓ 50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货/106

2. T28 手机使爱立信输掉中国市场/108

2. 一顿奢侈的晚餐吓走了外商/111

第四部分 用心才能看得见

——细节的实质

✓ 王永庆是如何掘到第一桶金的

——细节是一种创造/117

2. 倒茶水的老头——细节是一种动力/121

2. 加加林成为太空第一人的秘密——细节表现修养/127

✓ GE 的莎士比亚考题——细节体现艺术/130

2. 一把椅子的问候——细节隐藏机会/134

2. 机器停着也能赚钱——细节凝结效率/138

- 7 吉拉德的生日鲜花——细节产生效益/143

第五部分 伟大源于细节的积累 ——从小事做起

- 1 把目光放在客户而不是竞争对手身上(目标)/149
2 魔鬼存在于细节之中(决策)/153
3 企业家要有对细节无限的爱(领导)/156
4 要让时针走得准,必须控制好秒针的运行(执行)/159
5 科学管理就是力图使每一个
管理环节数据化(管理)/164
6 创业很刺激,管理很平淡(效果)/168

第六部分 第一代老板靠胆子第四代老板靠脑子——微利时代要求精细化管理

- 1 专业化
——市场分工越来越细 175
2 大趋势/179
3 同质化
——企业经营的全球性难题/184
4 拼细节
——细节决定未来企业竞争的成败/187

第七部分 治大国若烹小鲜

——公共管理无小事

1. 安全管理无小事

——重庆开县井喷事故启示录/191

2. 重复建设问题多多

——政府决策深究细节/197

3. 落实政府职能转变

——细节见证服务品质/201

4. 开发区如何招商

——城市竞争力引出的话题/207

5. 综合国力上升而国际竞争

力下降——不可忽视的细节因素/214

附 录

附录1:企业怎样戒烟/219

附录2:开个经销商会 30 多份文件/221

附录3:总经理必须做的事/229

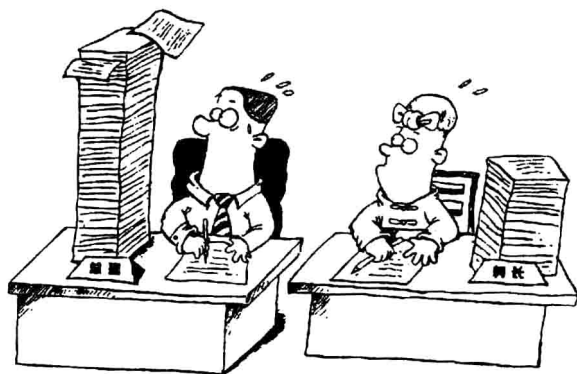
附录4:作者做客新华网与网友对话实录(节选)

(2004 年 1 月 18 日 10:00 — 11:00)/233

不要原谅汪中求(代后记)/249

第一部分

天下大事，必做于细 ——从改变观念着手





1. 不要以为总理比村长好当

我从来都认为,现在的人智商差距愈来愈小了,对自己的认识愈来愈自信了。这无疑是社会的进步。但另外一个极端又出现了,或正日益显现出来,那就是,人们过于相信自己,藐视一切。

的确,人不愧为高等动物。人的智商由 7 个基本部分组成:数字、感觉、空间、语言、记忆、归纳、表述。这得益于人有神奇的大脑。任何一位常人的大脑都优于任何一台计算机。人脑有 10000 亿个脑细胞,每一个细胞就像一棵树一样地复杂,而人的每一只眼睛都有 13000 万个光接受器,结构之精密难以想象。人的大脑有 7 个智力中心:语言智力、数学智力、音乐智力、视觉智力、运动智力、人际智力、内省智力。左半球帮你管着语言、数学、逻辑、次序,右半球则把节奏、旋律、音乐、图像、幻想管了起来。

我常常没道理地纳闷:人的大脑,就从蔬菜、水果、果仁、



鱼、植物油等食物中吸收一点营养,另外加上运动使血液向大脑供氧,大脑就那么管用?后来我听一位叫卡尔·西秀的心理学家说,就智商的7个基本组成部分之一的记忆。一般人只用了其遗传能力的10%。太不可思议了!

殊不知啊,绝大多数人的智商都很高,我们也就比较容易超越他人了。

○ 2.18分理论

有一次,我给北京大学的学生演讲,说到一个“汪中求式”的“2.18分理论”。人的智商分为智力因素和非智力因素2大部分,从对人的一生的作用来分,智力因素占40%的权重;在智力因素的知识 and 技能对比中,我们认为知识占40%的权重;知识又分书本知识和社会知识,书本知识占40%的权重;书本知识能在实际生活中应用的又占40%的权重。假设我们同意以上的权重的分配,那么,总平均85分的在校学生获得的总智商分数是: $1 \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 85 \approx 2.18$ (分)。当然,我们北大的高才生不可能没有非智力因素得分,也不可能没有技能和社会知识得分。这个“2.18分”的说法只是想给高才生们一个提醒:每一个北大的学生都可能成为人才,但仅凭手头的几张分数单,就认为自己已经是一个人才,就大错特错了。

要想比别人更优秀,只有在每一件小事上比功夫。比如,我们每一个人都会的阅读,中央人民广播电台的播音员



的标准播音速度听说是每分钟 120 字,而一般人的正常阅读速度是每分钟 200 字,但受过快速阅读训练的人的一般阅读速度是每分钟 300 字。但这要经过刻苦的训练啊。先训练默读,做到不出声音不受干扰,专心致志;再训练读目录和标题,使阅读紧紧抓住段落的核心;再训练扫描读,像摄像机一样一目十行,而不是从第一个字读到最后一个字;再训练段读,用抓关键词的方法,几秒钟就抓住一段文字中的关键词,一次性阅读一个段落。一点一滴地强化,才可能最终突破。

曾经看曾国藩的书,曾国藩要求子女(包括儿媳妇在内)连没有什么大用处的布片、线头都必须有序分放。我想自有其用意。

○ 中国的六件大事

上个世纪的最后的一些日子,各大媒体都在讨论人类历史上的一些重大问题,其中有一篇题为《人类历史上的 100 件大事》的文章,所列 100 件大事中,与中国有关的共 9 件:

- 儒家和道家的形成由孔子和老子分别创立。前者的学说核心是“仁”,后者是“道”。
- 成吉思汗的帝国霸业建立横跨欧亚的大帝国。
- 火药的发明和改良中国发明,以后传入欧洲。
- 印刷术的发明 11 世纪中国毕升发明活字印刷,以后 15 世纪德国葛登堡改良印刷术并流传开来。