

败在细节

应学军

姜巍◎著

BAI ZAIXI JIE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

败在细节

应学军

姜巍◎著

BAI ZAIXI JIE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

败在细节/应学军, 姜巍著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7421 - 0

I. 败… II. ①应…②姜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 158941 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 衣丽伟 (电话: 010 - 88382165)

责任印制: 常 毅

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 潮河印业有限公司

开 本: A5

印张: 6.625 字数: 150 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7421 - 0/F · 5977

定价: 20.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

前言

说在前边的话

我们读过太多成功的事件,被这样的事件鼓舞着,想象和期盼着自己的辉煌和成功,并以极大的热情投入到自己的经营实践中去。然而,要想做好一项事情并非易事,成功更不是一蹴而就。可以说,所有的成功都是踏着失败的斑斑血迹而来,都是在失败的废墟上建立起的耀目的巨塔。鲁班的手如果不是被山草割破,就不会有锯子的成功发明,李时珍如果没有遍尝百草的勇气,也不会成就中医巨著《本草纲目》,在这里我们发现了成功与失败的血缘关系,看到了一个成功者灿烂笑靥背后所隐含的巨大艰辛。

世界上有许多著名企业都有过失败的经历,如松下电器、可口可乐、通用汽车、索尼、麦当劳等,可贵的是它们都没有被失败所打倒,而是在伤痕累累中,以坚毅的信念和惊人的智慧继续朝着即定目标进发。

然而,我们并不因为这些著名企业曾经的失败,成为我们失败的理由。其实,每个企业家无时无刻都在规避着自己可能发生的失误,力求使自己的经营蒸蒸日上,但他们还是在犯错误,有的甚至犯的是致命错误,这是很值得思考的大问题。世界上每天有成千上万个企业

诞生,又有成千上万个企业倒闭,这是令人触目惊心的。更让人们惊愕的是,这些企业几乎无一不是败在了细节上。我们只要细心观察和思索,无论在自然界还是人类社会,败在细节上的事例真是比比皆是。一棵大树的死亡,缘于它的无数个根系的生命的枯竭,一个人只是一念之差,可能足成千古之恨,一个企业的倒闭,在于与其相关的许许多多倒霉的因素。

处于把那些追求成功的人们扶上快马的想法,我们经过相当长的一段时间,收集了大量中外企业在细节上失败的资料,写出了这部《败在细节》的书稿,力求从每一个细节出发,研究和分析企业失败的原因,并把它展示给企业经营者和热爱它的人们,希望它能够使读者在阅读这本书的时候,通过书中那些生动的失败细节,吸取教训,举一反三,努力规避肤浅浮躁、意气用事,以及一切可能发生的失误,甘愿做好小事、琐事、“鸡毛蒜皮”之事,只有这样,才能使自己的事业更稳健,发展更快速。

毫无疑问,未来市场经济的竞争越来越激烈,经营已经进入了微利时代,精细化和差异化管理,已经是这个时代的主要管理手段,那么在防止蚁穴溃堤,避免在细节的失误上,人们应该会有更深的理解、体会和把握。试想一个连小事都做不好的人,怎么去成就大事呢?海尔集团总裁张瑞敏先生就曾谦逊地说到:“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。”这一充满平凡与伟大辩证关系的话语,是值得每一个经营者认真思索的。

发现成功的人是聪明的,而能够发现失败的人更聪明,而能够控制失败、利用失败的人最聪明。

目 录

Contents

第一章 揭示经营管理中的致命细节

- 1、细微失误产生的重大影响/1
- 2、荣华鸡泪别京城/4
- 3、溃于蚁穴的巴林银行/6
- 4、川酒入秦,秦池溃堤/13
- 5、致命的低价策略/15
- 6、像关注生命一样关注细节/18
- 7、摩托罗拉的惨败/20
- 8、伤痕累累的“超现实主义”/26
- 9、细节表现为耐心/28
- 10、决策失误差点断送自己的 IBM/29

第二章 败倒在细节上的战略扩张

- 1、八佰伴的没落/32
- 2、陷入泥潭的收购/40
- 3、躺在蚁穴上的亚细亚/43

- 4、贸然进入的苦果/49
- 5、楼房高几层,巨人的风险高几分/51
- 6、被香水弄坏了的品牌/53
- 7、哭泣中的波登/56
- 8、给发烧企业浇点凉水/58

第三章 被细节击毙的市场调研

- 1、可口可乐的失败教训/61
- 2、只看到皮毛的市场预测/65
- 3、用金钱购买丑名/66
- 4、屡屡失败的促销/70
- 5、“招牌汉堡”的苦诉/71
- 6、要知道市场喜欢什么/74
- 7、从大环境中发现细节/75
- 8、小心被调研蒙了眼睛/77

第四章 败在细节中的认识角度

- 1、细节在于看问题的角度/79
- 2、主观臆断的危险/81
- 3、了解是一种能力/83
- 4、美丽的失败构想/85
- 5、雷诺兹:被无烟香烟折磨得不轻/87

- 6、卡通的曲折经历/89
- 7、与洗涤用品放在一起的食品/91
- 8、错误的细节倒置/92
- 9、你到底想干什么/94

第五章 在“禁区”边缘挣扎的行为细节

- 1、一次得不偿失的胜利/97
- 2、无法绕过的细节问题/99
- 3、用放大镜审视细节/101
- 4、慎重用好你的权力/103
- 5、细小失误招来重大烦恼/106
- 6、一条裂缝换来了什么/108
- 7、爱立信在中国市场溃退/110
- 8、建立在沙漠上的巨塔/112
- 9、掩耳盗铃的借口/121

第六章 形形色色的营销败局

- 1、制造世界级笑话/125
- 2、在一个词语上摔跤的促销/128
- 3、广告为何无效用/130
- 4、肢体广告的苦旅/132
- 5、弄巧成拙的推销术/135

- 6、翻译不当的尴尬/136
- 7、迪斯尼：在欧洲的冷遇/138
- 8、背离当地文化的苦涩/141
- 9、在舆论的围剿中/142

第七章 聪明的企业亏在人事上

- 1、知道经营和知道经营好是两个概念/146
- 2、收购后的烦恼/149
- 3、并不愉快的合作/150
- 4、爱多：无法承受的一纸协议/151
- 5、经营中“和”字的分量/155
- 6、拾起“推敲”这个武器/157

第八章 小闪失造成的巨大负面效应

- 1、一句话摧毁一个企业/160
- 2、合资企业的困惑/162
- 3、为何在他国举步维艰/163
- 4、更换名称的代价/165
- 5、名字是可以随便起的吗/168
- 6、出言不慎，百事可乐失巨款/170
- 7、一次失信的严重后果/171

8、小失误带来大尴尬/175

第九章 决策错误的沉重代价

1、拙劣的改变带来了什么/178

2、看不清眼前的路况/180

3、岂能坐失良机/181

4、喋血的 Pets. com/184

5、迟钝的灾难/186

6、一个令人厌弃的创意/190

7、消逝的克雷姆/192

8、被别人借去的眼力/194

9、一次刻骨铭心的教训/195

10、太阳神：难以实现的梦想/196

第一章 揭示经营管理中的致命细节

1、细微失误产生的重大影响



一谈到细节，有些人就认为那是吹毛求疵，认为那与宏大的构造和气势磅礴的开拓相去甚远，好像影响了某个人、某个企业的成长，或者说影响了某件事情的广阔前景。其实细想一想就会明白，气势浩大的宫殿，是由一块块石头和一条条木头组成，雕刻其上的各种造型精美的图案，无不体现着细节的艺术魅力；一部获得诺贝尔文学奖的文学巨著，都是由一个个引人入胜、发人深省的细节构成；马谡失了街亭有些人埋怨马谡，其实错在了诸葛亮，因为诸葛亮明知马谡好大喜功，却偏偏派他去扼守这个要冲，结果对蜀军造成重创。所以一点差迟，所带来的负面影响都是难以想象的。

欧洲的一些商家在接到进口检验部门提交的有关 1000 吨冻虾中含有 0.2 克氯霉素的报告后，决定退货，而这些货正是浙江某地的出口产品。其实这些氯霉素的含量不过占被检验货品的 50 亿分之一。那么 0.2 克的氯霉素是怎样发生的呢？经过排查，原来是在剥虾仁的过程中，一名员工为了止痒使用了含氯霉素的消毒水，并不慎将

消毒水滴入了冻虾仁中。50 亿分之一的含量是一个多么细微不足挂齿的比例呢，欧洲人的苛刻不是太过分了吗？可是不管多少，它是有问题的，你有问题你就会有责任，外国人是不会讲情面的。然而，仔细想一想，不讲情面的外国人，正是对我们的员工素质，对我们的质检部门提出了更高的要求和挑战，如果我们的质检部门在出口时，有能力检验出这些哪怕是足可以“忽略不计”的有害物质，如果我们员工的素质再提高一些，就会防患未然，就不会出现这样的惨剧。

其实不注重细节的惨剧在现实中经常发生。例如，在 2003 年 2 月 1 日，美国“哥伦比亚”号航天飞机在即将返回地面时发生爆炸，七名宇航员全部丧生，这个重大事故让全世界惊愕。主管航天计划的美国宇航局官员罗恩被迫辞职。然而，谁都不会想到，如此高精的技术产品，原来竟是被一片脱落的隔热瓦摧毁的。

为了避免航天飞机被高温熔化，在它的表面覆盖着多达 2 万余块的隔热瓦，它能对付 3000 摄氏度的高温。经查证，在 1 月 16 号，“哥伦比亚”号升空 80 秒后，一块从燃料箱上脱落的碎片击中了飞机左翼前部的隔热系统，宇航局的高速照相机拍摄到了这一幕。

现在飞行员的服装为什么没有了纽扣，这是因为在 20 世纪 50 年代西欧的一次军事演习中，飞行员胸前的一个纽扣，掉在了最先进的飞机的仪器里而造成机毁人亡的缘故，一个小小的纽扣竟然造成如此惨剧，令人不寒而栗。这些细节告诉人们，任何细小的失误所带来的损失都可能无法估量。

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”它的意思就是，要想做一件不简单的事，首先应该从简单的事做起，要想做成一件大事，首先应该从细处着手。这可以说，他向人们精辟地阐述了做事的一个基本逻辑。

2003年8月14日，发生在北美历史上最严重的一次断电事故，现在说起来都使人心有余悸。它使美国的纽约、底特律等地，以及加拿大的渥太华、多伦多等城市，突然陷入一片黑暗之中，航班停运，电视中断，供水紧张，交通中断，断电面积达9300平方公里，对5000多万人的工作和生活造成了很大影响。这次断电使加拿大的国内生产总值下降了0.7%，使美国每天的经济损失多达300亿美元。然而，这次断电的原因却简单得可笑，它是因一些树丛长得茂密，而使俄亥俄州克里夫兰附近的电线断路所致。而美国电力部门在日常维护中，完全可以看到并意识到这个问题而加以避免的。

20世纪世界最伟大的建筑师之一的密斯·凡·德罗，他在描述他成功的原因时，只用了五个字：“魔鬼在细节”中，这个建筑师认为，无论你的建筑设计方案是多么恢宏大气，不同凡响，如果在细节上漏洞百出，只能算是一件污染视觉的东西，它不会给人以美感，更不能表现出它的特有的气派和独特的魅力来。所以说决定成败的不是冠冕堂皇的摆设，而是微若沙砾的细节，细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。

日本索尼可谓是世界上知名的大企业，在录相带制作的技术上，它与JVC可以说是旗鼓相当的，但在录相带标准大战时，尽管索尼推出的录相机还要早一些，但它推出的录相带只是一个小时的，消费者每看一部电影，通常需要更换一次带，这个看起来似乎并不是很大的事情，却往往叫人感到懊恼，一个消费者不客气地说，他似乎把一个完全可以闲逸的权力被默默地剥夺了。与索尼不同的是，JVC却更多地关注了人们的这一情绪，它所制造的一盘带为2个小时，既为剧情的连贯性提供了条件，也让人们感到了一气看到底的舒畅，正是这个小小的细节，把索尼的录相带一举击出市场。

它在上海的一举成功，给了它极大的鼓舞。

餐饮业为之一振。

加坡等国市场。

在上海与肯德基平分秋色的荣华鸡，按照“得京沪者得天下”的理念，决心进京与肯德基较量。于是，1994 年在北京开设了第一家分店，也由此吹响了在京城向肯德基发动进攻的号角。然而，叫荣华鸡不安的是，这个在 1987 年进入中国的“洋鸡”，在遇到竞争对手的时候反而发展更快了，尤其在 1996 年到 2000 年的短短 4 年之中，肯德基在中国的餐厅数量迅速增加到了 300 多家，而自己却是越战越疲，疲惫不堪的荣华鸡只好在 2000 年退出京城。从一个餐饮业骄子到一个威风扫地的败将，荣华鸡给了人们太多的思考，最重要的恐怕是在经营的细节上输给了肯德基。

肯德基的餐厅整洁、优美、清新、鲜亮，给人一种平凡中透着高雅的感觉；肯德基有系统化稳定、高质的产品制作标准，比如它的鸡长到七个星期的时候必须要杀，以保证鸡肉的鲜嫩；切肉或切青菜的先后顺序的要求是很明确的，在制作中它的每种佐料的搭配分量十分精确，对菜食烹煮时间是通过分秒来进行严格限制的；时刻保持快捷的服务和接待等等。每日都要经过的上百道工序的每一个细节，都有其严格的评估与检验标准，每一个细小的差错都在这种系统化的规范中被发现，并受到相应的处罚。这就是把每一个细节进行量化的肯德基的“冠军计划”，它为肯德基的快速发展提供了前提和条件。而荣华鸡的情况就不同了，在一切都是手工操作的情况下，无论是在配料上还是在其他方面都只是一个大致的把握，缺乏精细和量化标准，食品质量、服务质量、卫生质量很难得到保证，一个服务员当着顾客的面在餐厅里追赶苍蝇，总是叫人感到不舒服的。所以荣华鸡的溃退也就不难理解了。

• 6 •

的发展，到1993年，巴林银行的资产总额已经达到59亿英镑，而在1994年的税前利润达到1.5亿美元。这样一个闪烁着耀眼光芒的国际银行集团，绝没有想到会因为自己的一个小小失误，毁在了水泥匠之子尼克·里森的手中。

尼克·里森出生在伦敦郊区的一个贫困的水泥匠家庭，靠着父亲微薄的收入艰难度日，聪明而勤勉的里森，大学毕业不久被一家经常为女皇服务的银行录用，成为300多名毕业生中惟一有幸进入这家企业的人物，他在这里从事支票清算工作。但他很快意识到这是一个使人厌倦的非常乏味的工作，通过努力他应聘到了摩斯坦利银行，选择了期货与期权这种对他来说极具挑战性的工作，当时年仅20岁的里森已拥有了年进两万英镑的丰厚收入。

那时在世界上还有许多人对期货与期权的交易方式并不是很明白，只是模糊地认为期货与期权交易市场的快速发展，在给人们带来巨大风险的同时也会给人们带来巨大的利润。作为重要投资者的摩斯坦利银行，不惜花费大量财力培养了大批后勤人员，参与到交易中去，而里森则是这其中的一个非常出色的工作人员，人们把他作为学习的楷模。

被困在成堆的期货、期权交易清单中忙碌不堪的里森，当看到那些交易员才是真正的为银行赚钱，而且也能为自己获得很高的薪水的时候，心里产生了一种按捺不住的冲动，他决心要当一名出类拔萃的交易员。于是，他盯上了一个叫詹姆斯韩德逊的交易员，他是交易大厅里的红人，业务非常繁忙。为了靠近詹姆斯韩德逊，里森想了很多办法，都没有如愿。一天中午，他看到詹姆斯韩德逊匆匆向餐厅走去，便迅速跟在后边与詹姆斯韩德逊搭上了话，他甘愿以低于现在的收入，为詹姆斯韩德逊当下手。但让里森没有想到的