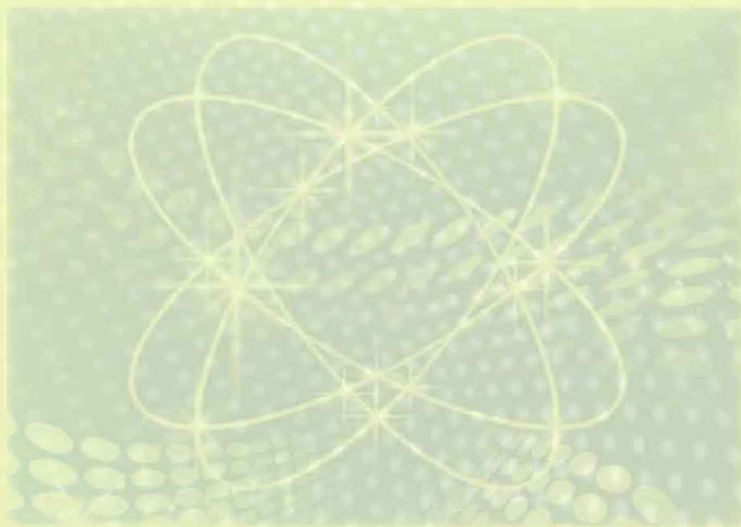


细节决定成败

张桂荣 编著



延边人民出版社

细节决定成败

张桂荣 编著

延边人民出版社

前 言

在追求成功的道路上，不知要经历多少的坎坷，对于没有掌握成功方法的人来说，每一次的成功，也许都要经历唐僧取经般的九九八十一难。如果我们的生命真有无限长的话，即使把所有的路都走一遍都无所谓，但事实是生命有限，人生苦短，人生真正能够做事的时间不过是短短的几十年。

鉴于此，我们编著了这套《教你成功丛书》，作为读者朋友面对现实生活的一面旗帜，来感召、激励人生，共同朝着美好的未来前进。这套书能为你的人生指点迷津：不可以背着沉重的历史上路，而是需要汲取前人的经验；不可以复制他人的成功方法，而是需要学习成功人士的奋斗精神；不可以接受单一的价值标准，而是需要认同那些有益于人生的观念；不可以热衷于某些处事计谋，而是需要改善自己的思维方式。

书的力量是巨大的，它可以引导人的一生走向成功。

卡耐基曾经说过：“人生的价值，就是创造有价值的人生。正是如此，人生最值得回味的地方并不在功成名就之时。”这是一句至理名言，也是一切励志理念的思想基础。因为只求功利性的“成功”，而不追求有品质的生活，那么“励志”二字必然因其歧义而变成套在人们脖子上的沉重的枷锁。

朋友们，千里之行，始于足下，让我们充分汲取励志经典，并创造性地用之于实践，一起来创造我们的传奇人生，成就我们的非凡梦想吧！

第一章 细节决定成败

商场如战场，企业如何能在众多的决逐者中脱颖而出？如何能跨越失败的壁垒走向成功？几乎所有的企业管理者都在为此做着不懈的努力。但尽管如此，还是有诸多企业不堪竞争的残酷，纷纷告别了商业历史的舞台，成为了后起商家最显著的警示标。

那么，到底是什么原因导致了企业的损失或者失败呢？有人说是战略决策的问题，有人说是营销策略的问题，还有人说是投资眼光的问题。而事实上，大多数人只是从大方向上为失败扣了个笼统的帽子，倘若深究，我们会发现——所有大方向上的错误，往往都来自对微若沙砾的细节的忽视。

“窥斑见豹”，细节是企业整体的缩影，是企业与企业之间差异化的最本质反映，是企业核心竞争力的具体表现。在这个以 1%、1% 决定胜负的商业时代，一个细节就可以决定企业的成败。这个细节在自己手里是王牌，在对手手里就可能是炸弹。所以，企业要成功、要发展就必须想到细处、做到细处，见微知著，如此才能成为商业领域的常青树；否则，就会落得“千里之堤，溃于蚁穴”的可悲下场。

1 决定企业成败的关键是细节

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”它精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手。所谓“一树一菩提，一沙一世界”，生活的一切原本都是由细节构成的，如果一切归于有序，决定成败的必将是微若沙砾的细节，细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。

今天，随着现代社会分工的越来越细和专业化程度的越来越高，一个要求精细化的管理和生活时代已经到来。不论什么事，实际上都是由一些细节组成的。我们综观中外许多企业家的成功之道，其之所以能有杰出的成就，往往主要是管理层始终把细节的竞争贯彻于整个产品开发的始终。细节的竞争既是成本的竞争，工艺、创新的竞争，也是各个环节协调能力的竞争；从另一个层面上说，也就是人才的竞争。托尔斯泰曾说过：“一个人的价值不是以数量而是以他的深度来衡量的，成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。”

10月31日，雅典奥组委主席吉安娜·安吉洛普罗斯夫人在于北京举办的雅典总结会上介绍雅典奥运会成功举办经验时表示，奥运会是一个庞大的系统工程，任何细节都不容忽视。

安吉洛普罗斯说，按照目前的趋势，北京将一定能按时完成包括场馆建设、城市基础设施建设等在内的所有筹备工作。尽管如此，雅典奥运会依然能够为北京提供很多有意义的经验。

安吉洛普罗斯说，奥林匹克运动会是一个非常庞大的系统工程，场馆建设、基础设施建设等大的硬件方面的事情固然重要，但只有这些还不能完全保证奥

运会成功举办。在奥运会系统工程中，有数以百万计的细节需要注意，任何细节都不容忽视。雅典虽然在工程建设方面有一些延迟，但由于注重对细节的处理，使得雅典奥运会不愧为一届非常成功的奥运会。雅典提出了“奥运会回家”的口号，并借助奥运会将希腊推到了世界舞台前沿，向全世界展现了雅典的风采，这是雅典从一开始就有的战略，我们也是按照这一战略来工作的。

安吉洛普罗斯说，各国运动员在雅典屡破纪录；观众无论身处何地都能感受到的浓厚、愉快的奥运会氛围；雅典奥运村人性化的建筑设计；志愿者细致耐心的工作；雅典市民的礼貌热情……所有这些都让各国运动员、官员和观众赞不绝口，为雅典赢得了良好的声誉。这些都是与雅典重视工作细节息息相关的。

浙江传化集团曾经派员工去日本考察花王。当时最让他们印象深刻的是花王的配送方式。国内日化行业的配送一般都是以件计，也就是一个大箱，送到超市、便利店。但他们在花王川崎的物流中心却看到了以内包装计的送法。比如洗衣粉，一个店可以向花王要五件零三袋。

这对于中国日化人来说震惊程度是巨大的，因为在细节背后整个管理流程都要改变。这个物流中心要向花王在日本的 30 万个门店供应，怎么解决运输的问题呢？如果把小包装的都混在一起就等于没有分。花王的解决方式是利用一个有专利的周转箱，把每个商户对各品种需要的数量放在箱内后装入集装箱。他们的物流中心操作工只有三个人，每个人都在不停地奔跑，根据他前面屏幕上的订单数量，把几条流水线上出来的产品放入这个周转箱，每个人的控制范围有 30 米方圆，两个小时一班。据传化人的计算，每个工人在这两个小时内奔跑的距离大约有几万米。

这些促使了传化人进行反思，最终使两家企业走向了合资的道路。今天的传化花王不仅在竞争白热化的中国日用消费品市场中杀出重围，从宝洁、联合利华以及上海日化等国内外知名企业的市场中分得一杯羹，而且传化也成功地实现了上市融资。可以说，紧紧抓住细节，一个细节改变了传化的命运。

海尔总裁张瑞敏先生曾说：“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“严、细、实、恒”的管理风格，把细和实提到了重要的层次上，以追求工作的零缺陷、高灵敏度为目标，把管理问题控制解决在最短时间、最小范围，使经济损失降到最低，逐步实现了管理的精细化，消除了企业管理的所有死角，大大降低了成本材料的消耗，使管理达到了及时、全面、有效的状况，每一个环节都能透出一丝不苟的严谨，真正做到了环环相扣、疏而不漏；而近些年不少公司的大起大落也在于，虽其规章制度不可谓不细、不严、不实，但往往说在口上，定在纸上，订在墙上，就是落实不到行动上。真所谓成也细节，败也细节，一心渴望伟大、追求伟大，伟大却了无踪影；甘于平淡，认真做好每个细节，伟大却不期而至。这也就是细节的魅力。

然而，看看今天我们的国人，大而化之、马马虎虎的毛病似乎仍然还是不绝于眼，社会上“差不多”先生比比皆是，好像、几乎、似乎、将近、大约、大体、大致、大概等等，成了“差不多”先生的常用词。就在这些词汇一再使用的同时，生产线上的次品出来了，矿山上的事故频频发生着，社会上违章违纪不讲原则的事情也是屡禁不止。而与“差不多”的观念相应的，是人们都想

做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，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。

随着经济的发展，专业化程度越来越高，社会分工越来越细。一辆小汽车有上万个零件，需上百家企业生产协作；一架飞机有几百万个零部件，涉及的企业单位更多。这就要求人们做事认真、精细，否则会影响整个社会体系的正常运转。所以。我们要注重细节，从小事做起。

成大业若烹小鲜，做大事必重细节。在中国，想做大事的人很多。但愿意把小事做细的人很少。其实，我们不缺少雄韬伟略的战略家，而缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

中国有句名言，“细微之处见精神”。细节，微小而细致，在市场竞争中它从来不会咤叱风云，也不像疯狂促销策略，立竿见影地使销量飚升；但细节的竞争，却如春风化雨润物无声。今天，大刀阔斧的竞争往往并不能做大市场，而细节上的竞争却将永无止境。一点一滴的关爱、一丝一毫的服务，都将铸就用户对品牌的信念。这就是细节的美，细节的魅力。

2 忽视细节就要付出惨重代价

上世纪 50 年代初的一天，西欧某国组织了一次陆、海、空三军联合军事演习。在这次演习中，该国投入了一架最先进的战斗机，并选派了一名具有多年飞行经验且技术高超的优秀飞行员来驾驶。由于这种飞机是首次运用到军事演习中，为确保万无一失。飞行前主管部门提出了极高的技术要求，地面勤务人员对飞机实施了多次全方位的检测，以保证飞机飞行的绝对安全。

然而，令人震惊的事情发生了。当飞机刚刚离开地面，飞机两翼就突然在空中剧烈地震动了几下，随后，便一头栽倒在跑道上，爆炸起火，机毁人亡！

通过对各种飞行信息进行仔细分析，并运用实际模型对飞行情况进行推演，发现了一个更加令人震惊却简单得让人难以置信的结果：竟是一颗纽扣造成了飞机失事。原来，在飞机起飞时，飞行员胸前的一颗纽扣脱落，落入仪器中，使仪器不能正常工作，影响了飞机的飞行，造成了这一严重的恶果。

我们知道，战斗机驾驶舱内的各种仪器设备都极为精密，而且由于空间狭窄，安排得极为紧凑，不允许有任何微小的异物混入，就像眼睛容不得一粒砂子一样。这就要求设计人员在每一个环节的研究设计上，都必须严格考虑到每一个细节，包括飞机员的服装。然而，这一细节却被忽视了。在此事故之前，为了使飞行员的飞行服显得漂亮，增添飞行员的英俊潇洒之气，设计人员为飞行服设计了样式新颖的纽扣，与飞行服巧妙配合。但是，就是这样一颗小小的纽扣，却导致了一场意想不到的严重事故，致使机毁人亡，震撼了整个欧洲。

美国“哥伦比亚”号航天飞机失事后，事故调查小组的专家认为，航天飞机机翼上的碳制高温保护板是导致整个航天飞机坠毁的罪魁祸首。由于航天飞

机的建造者们“想当然地将星际物质撞击航天器的风险假定为零”，将设计强度定得过低，最终导致航天飞机不堪一击。

2003年北美历史上最严重的大停电造成60亿美元的损失，联合调查小组的专家证实，原因非常简单：一些长得过分茂密的树丛使俄亥俄州克里夫兰附近的电线短路。我国前些年澳星发射失败就是细节问题：在配电器上多了一块0.15毫米的铝物质，正是这一点铝物质导致澳星爆炸。一颗纽扣造成飞机失事，一些树丛造成的一处短路可以造成巨额损失，而一块保护板更是不仅使价值连城的航天飞机瞬间报废，还让七位无价的航天员的生命化为灰烬，其损失是无法估计的。由此可见，忽视细节的杀伤力是巨大的。

当然，也有注意细节而避免重大灾难的。如，我国某地曾发生了一次局部地区突发性大暴雨，山洪将一个村庄夷为平地。由于当地气象台及时发布了警报，避免了人员伤亡。当预报员被问到是如何预报出来这一过程的，他们指着雷达屏幕上的一个小亮点说，因为及时发现了这一信号。以上这些事例，反映的都是一些细节问题，而这些关键细节往往是不能忽视的，忽视了就要付出惨重代价。

制定战略要讲宏观，解决问题则要注重每一个步骤。不要忽视小的失误，“千里之行，始于足下”，要想取得成功，必须一步一步做起。

有位学者曾以“钻木取火”这一古老的技术为例，强调细节操作的重要性：“把干枯的朽木劈开一条缝隙，沿缝隙方向在朽木上凿出一狭长沟痕，用燧石打磨这沟痕，务求平滑，使圆木‘钻头’可在沟痕内迅速往返摩擦，但又不可过分平滑以致减少了摩擦所生的热量。然后，把一束晒干了的椰子外壳纤维塞入朽木的缝隙内，呈松散状。谓之‘火引’。最后，择一烈日炎炎的时刻，以便充分发挥干燥空气的效果，用精心打磨过的圆木钻头在上述那条沟痕上拼力来回摩擦，在钻头与沟痕之间开始冒烟时，以口对准那团椰壳纤维丝平缓而充足地送气。反复行此法，火生焉。”今人取火，显然用不着这么复杂。但通过古人从劳动实践中得到的经验，可以体会到技术细节的重要。如果没有对每一步骤的准确把握，“钻木取火”这样简单的目的也是无法实现的。

提及这一话题，缘于常听到或见到一些事做得过于浮躁潦草，往往是大而无当的计划替代了求真务实的执行细节。有些项目花费了不少资金，通过了论证和评审，甚至获了奖。却见不到实在可用的成果。曾从新闻报道中了解到，一些地方竟会出现子虚乌有的工程被评为“优质工程”，并套取国家几百万元投入的咄咄怪事。如此“优质工程”是如何通过一道道审查关口的？论证、评审结果是否距实际相差太远了？

发现问题是基础，但关键是解决问题。解决问题并不简单，是需要通过细致的分析，制定科学、可行的方案，并严格实施才能实现的。所谓求真，就是要讲究科学、尊重科学；所谓务实，就是要坚持高标准、严要求，把每一项工作落到实处。一项工程是由无数工作细节组成的，因此每一个工作环节都十分重要。我们应提倡一种严谨些，再严谨些；细致些，再细致些的工作作风，不断提高工作质量。这样，我们就能够大大减少工作失误，大大提高工作水平，实现既定的奋斗目标。

3 忽视细节，常是失去机会的根本原因

不是每一个成功的第一次都有最后的成功，但每一个成功必定有一个成功的第一次。衡量第一次成功的标准不是客户对你的承诺或对产品的兴趣，而是对业务员本人的认可：你的市场思路、仪表、处事风格、谈吐、见识、经验等。

在我国，与客户谈生意，都喜欢把客户往饭店里请。花钱请别人吃饭，最终是要让别人高兴，从而达到增进感情、加强沟通、融洽关系的目的。可是很多时候我们钱花了，一片盛情却达不到目的，甚至还把事办砸了。原因是什么呢？其实，还是没有关注细节的问题。

公司来了一位海外客户，于是中午决定请客户吃饭。公关小姐为了表示公司的热忱，安排在“好世界”大酒楼，点了大龙虾等菜。董事长陪着客人一到，看到上了菜，便露出了不快，因为这位老板一般中午只吃工作餐，不喝酒。自然，这餐饭，公司花了钱，生意却没有谈成，因为这位老板感到公司太奢侈、太浪费。

一个人的生活习惯是最容易被忽略的细节，倘若该公司对客户做深入细致的了解，就可投其所“好”，而不必花了钱却办不成事了。

还有一次公司来了几位意大利的客人，公司安排了午餐，公关小姐想到目前公司人员最喜欢到一家水煮活鱼的四川酒店吃饭，这道菜非常有特色，味道好极了，于是决定也让这种民族的东西感动一下意大利客人。意大利客人坐定后，听完业务员介绍这道大菜后，有点不自在。可是公关小姐并没有意识到，还是让服务员上菜。当那条张着嘴喘着气儿的浑身刚得一片片血糊糊的活鱼上桌的时候，意大利客人站了起来，离开了酒桌。后来才知道，这几位意大利客人在意大利是绿色组织的成员，他们在意大利是反对吃煮活鱼的。后来这几位意大利客人再也没有与这家公司来往，他们认为这家公司的人员太野蛮、太残忍，没有人性。

在此事中，如果公关人员注意到意大利客人的不自在，或者说卓早就了解了这几位客人的背景，注意了这些细节问题，生意成功的可能性也就大了。

很多时候都是这样，本来中国公司习惯把请客吃饭作为一种公关手段去操作，却因忽视了解和尊重对方的文化而适得其反、因小失大。

只因没有注意“吃”的礼仪这个小细节就失掉了宝贵的客户，确实可惜。然而，也有因为注重日常生活的细节而创造出巨大的市场机会的公司。

东京某贸易公司的一位客户服务小姐专门负责为客商购买车票。她常给德国一家大公司的商务经理购买来往于东京与富士山之间的火车票。不久，这位经理发现一件趣事，每次去时，座位总在右窗口，返回东京时又总在左窗边。经理询问小姐其中的缘故。小姐笑答到：“车去时，富士山在您右边；返回东京时，富士山已到了您的左边。我想外国人都喜欢富士山的美丽景色所以我替您买了不同的车票。”就是这种不起眼的细心事，使这位德国经理十分感动。促使他把对这家日本公司的贸易额由 400 万马克提高到 1200 万马克。他认为，在这样一个微不足道的小事上，这家公司的职员能够想得这么周到，那么，跟他们做生意还有什么不放心的呢？确实如此，细节都注意到了，还有什么大事做不好呢？

4 任何细小的环节都不能出现纰漏

在美国，人们讨论立法和政策问题时，出现频率最高的一句话便是“魔鬼存于细节”。其意思大概是，任何一个好的法案或政策，都要十分注意细节，因为那些与立法精神和方针政策不一致、甚至完全背道而驰的“魔鬼”，常常就躲在“细节”中作梗。

在中国，也有很多诸如“涓涓细流，汇成大海”、“小不忍则乱大谋”、“一屋不扫，何以扫天下”、“不积跬步，无以至千里”、“千里之堤，溃于蚁穴”等强调细节之重要性的话。那些看起来很“细”和“小”的东西足以让人们“成大事”也可以“乱大谋”。

20世纪世界最伟大的建筑师之一密斯·凡·德罗，当被要求用一句最精炼的话来概括自己成功的原因时，用了五个字：“细节是魔鬼。”他在工作中，反复强调：不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就难以称得上是一件好作品，细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽也可让一个宏伟的规划付之东流。

今天，全美国最好的戏剧院设计中，有不少是他的大手笔。在设计每个剧院时，他都要精确测算出每个座位与音响、舞台之间的距离以及由于距离差异而导致不同的视觉、听觉感受，计算出哪些座位能够获得欣赏歌剧的最佳音响效果，哪些座位最适合欣赏交响乐，不同位置的座位需要作哪些调整才能达到欣赏芭蕾舞的最佳视觉效果。而且更重要的是，他在设计剧院时要一个座位一个座位地亲自测试和敲打，根据每个座位的位置测定其合适的摆放方向、大小、倾斜度、螺丝钉的位置等。对每一个细节都力求达到最好效果，使得德罗的作品件件是精品，而这种无微不至的工作态度，也成就了他的伟大事业。

与德罗成就并肩的华裔建筑师贝聿铭认为，自己设计最失败的一件作品是北京香山宾馆，并把它当作自己一生最大的败笔。自从该宾馆建成后，他就没有去看过。

其实，香山宾馆建筑的失败不能归咎于设计，贝聿铭对宾馆里里外外每条水流的线路流向、水流大小、弯曲程度给予了精确的规划，对每块石头的重量、体积的选择以及什么样的石头放在哪里最合适等都作了周详的安排，而对宾馆中不同类型的鲜花摆放的位置、数量，其随季节和天气变化需要应如何调整不同颜色的鲜花等也都有具体明确的要求和说明，这可谓是匠心独具了。

可惜的是，建筑工人在建筑工程施工时对贝聿铭这些精心设计的“细节”毫不在意，压根儿就没有意识到正是这些“‘细节’才体现出了伟大建筑师的独到之处。这些工人随意“创新”，任意改变水流的线路和大小，在搬运石头时不分轻重，并在磕磕绊绊中“调整”了石头的重量甚至形状，石头摆放的位置也十分随便。当看到自己精心设计的作品被无端地演化成那种样子，也就难怪贝聿铭会痛心疾首了。

企业经常面对的都是看似琐碎、简单的事情，却最容易忽略，最容易错漏百出。其实，无论一个企业有怎样辉煌的目标，但如果在每一个环节连接上，每一个细节处理上不能够到位，都会导致最终的失败。

20 世纪初期，美国某著名公司首先预见到从石油及天然气产品中炼制出合成有机化学品及塑料的发展潜力，并且作出了开创性的努力。这种远见导致了美国石油化学工业的诞生，同时公司也发展成为世界主要化学公司。长期以来，由于公司一贯重视各个生产领域内的科学研究和发展工作，同时有一个明确的战略方针，因此，一直在工艺技术上保持着领先地位。

至 1983 年，该公司的销售额达 90 亿美元，资产额达 102 亿美元，员工人数近 10 万，在美国本土及海外各地共设有 81 家子公司。

然而，这家著名的跨国公司，在 1984 年因为管理上的疏忽，发生了一次毒气泄露事故，造成 3000 余人丧生，5 万人双目失明，20 万人中毒，10 万人终身致残的悲剧，酿成了 20 世纪以来最大的一起工业惨案。

1984 年 12 月 3 日子夜，公司下属的某农药厂的一个储气罐的压力在急剧上升。储气罐里装的 45 吨液态剧毒性异氰酸甲酯是用来制造农药西维因和滋灭威的原料。0 时 56 分，储气罐阀门失灵，罐内的剧毒化学物质漏了出来，以气体的形态迅速向外扩散。由于缺少严格的管理和防范措施，事故发生后，生产工人惊慌失措，只顾自己逃跑，没有一人去实施抢救措施，也没有人向公司领导报告，直到毒气形成的浓重烟雾笼罩在全市上空。

从农药厂漏出来的毒气越过工厂围墙，首先进入毗邻的贫民区，数百名居民立即在睡梦中死去。火车站附近有不少乞丐因怕冷而拥挤在一起，毒气弥漫到那里，几分钟之内，便有 10 多人丧生，200 多人出现严重中毒症状。毒气穿过商店、街道，飘过 25 平方英里的市区。那天晚上没有风，空中弥漫着大雾，使得毒气以较大的浓度缓缓扩散，传播着死亡。

发生事故的第二天早晨，整个市区好像遭到了中子弹袭击一样，一座座房屋完好无损，但是到处是人和牲畜的尸体，好端端的城市变成了一座恐怖之城。

人们发现，市内的一条街道上，至少有 200 人死亡，半数以上是儿童，其中身体瘦小、发育不良的，成了最易受毒气残害的受难者。

街道上，死尸旁边倒着死尸。双目失明的人们你拉着我，我拉着你，慌张地惊叫着，不知道哪里才是安全的地方。

事故发生后，警察以“玩忽职守，造成严重伤亡事故”的罪名，逮捕了公司的主要负责人。这件震惊世界的毒气泄漏事件发生后，该公司破产倒闭了。

公司重视产品质量，也有明确的奋斗方向，结果依然造成破产的悲剧，其原因就是因为管理上的细节没有做好。导致公司失败的最直接的原因就是因为没有及时发现安全阀门的失灵，其实并非偶然，而是因为公司平时在管理上就不严格。事故发生后，员工不知所措，也说明公司平时根本没进行有关安全方面的培训，最终酿成巨大的悲剧。

千万不要忽略细节。一个细节的管理不善会造成如此严重的后果，所以，我们在管理上、生产上以及企业运行的其他环节上，一定要注重细节。与魔鬼在细节上较量，才能达到管理的最高境界。

5 只有注重细节才能与竞争对手拉开距离

在当今激烈竞争的市场中，怎样才能使企业始终立于不败之地呢？可以说答案就是：细节决定企业竞争的成败。这主要也是由两个原因造成：其一，对于战略面、大方向，角逐者们大都已经非常清楚，很难在这些因素上赢得明显优势；其二，现在很多商业领域已经进入微利时代，大量财力、人力的投入，往往只为了赢取几个百分点的利润，而某一个细节的忽略却足以让有限的利润化为乌有。基于此，联想商用 PC 确立了追求细节的准则。

联想商用 PC 有关人士坦率表示：“在一个成熟的商用产品市场里面，我们也只有注重细节才能与竞争对手拉开距离。”联想选择了以“细节”为武器开辟商用 PC 市场的新“巷战”。

这样的选择是基于联想对商用 PC 市场成熟的正确认识。首先，从核心技术来说，商用 PC 厂商很难赢得明显的优势；其次，商用 PC 已经进入了微利时代，低价赢得市场的空间已经不复存在。正是有了这样的认识，联想才选择了“细节”血洗商用 PC 市场，也才能够继续稳坐霸主宝座。

在追求“细节”的过程当中，“技术基因”是细节的基石。核心技术的相似，并不等于商用 PC 厂商的所有技术都站在了同一个起跑线上。联想认为，商用 PC 的细节更能从技术上分出厂商高低。以联想 2004 年畅销的产品开天 s 系列为例，其精巧设计、科学配置、独创技术无一不体现出了联想“技术领先”的基因。

开天 s 系列为留给用户更多自由空间，在造型设计上煞费苦心。主机箱十分小巧，容积仅 12.2 升，厚度仅相当于一本牛津英汉词典，不到普通机箱的二分之一。在保证小机箱设计条件下，联想又通过创新设计和精心计算，在保证整体最优的散热效果的同时最大限度减少噪音源，保证用户能享受到工作中的宁静。同时联想将强大的研发实力和适应中小企业实际需求而开发“慧眼”、“关联”等技术赋予开天 s 系列，确保了满足用户高可管理性、高互联互通的需求。

在开天 s 系列中，联想对整机中最核心、发热量最大的部件 CPU，采用独立风道散热方式，通过内置的导流槽和独有专利的双层斜道排风孔，能将冷空气源源不断的从机箱外直接送达 CPU，并经机箱侧面的排风孔将热空气导出。这种为高频 CPU 量身定制的散热方案设计具有出色的散热效果，即使在小机箱条件下，也能确保开天 S2000 可运行至少主频 3.0GHz 的 CPU。而在噪音处理上，联想通过优化机箱的结构设计，避免部件共振产生噪音；通过科学的风道设计，避免扰流产生噪音；并通过诸多创新的设计使噪音达到了低于 30 分贝的标准。

除了对技术的精细化外，对联想商用 PC 来说，从包装到品质，从使用到体验，几乎每一个角落都需要体现出细节。“联想从细节体验人手，赋予了商用 PC ‘高贵血统’，从而保证了用户无论从何处都能感受到细致入微的细节体验。”

据联想商用 PC 事业部员工介绍，和人一样，联想将商用 PC “高贵的血统”分为外表、言行举止和思想三个方面。

从外表上，联想通过追求视觉、听觉、触觉等各种感官可以直观感受到的体验来体现与众不同。这其中包含：颜色、造型、噪音、易操作性、易维护性等多方面。这样用户一眼看见联想商用 PC 就可以感知到细致入微的设计和体贴。

从言行上，联想通过系统正常运转和功能的正常实现保障了用户的细节体验。这其中包含：可靠性、兼容性、环保健康性以及安全性等方面。这一方面直接决定了商用 PC 的应用和功能能否正常实现和实现的程度，以及对使用者的身心健康隐形的影响。

从思想上，联想通过应用品质来体现产品功能的先进性、适用性和易用性方面，从而确保了用户的细节体验。这其中包括可管理性、安全性、其他新的网络应用等具备先进性、出色的适用性和易用性的功能和应用。它直接满足用户的商业需求。

“举手投足，都让联想商用 PC 流露出高贵血统。”这是联想商用 PC 追求细节的准则，也体现出了一种态度。

6 精于细微以提高管理水准

在日常生活工作当中，人们最容易忽视的就是细节。许多时候人并不是被大事打倒，而是败在一些不起眼的细节上，正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”。京城著名的房地产大腕潘石屹曾经这样说：“当我第一次听到英文中‘细节为王’这句话时，心里格登一下，很震动。细细想来，很多伟大的东西、有力量东西、能让人感动能让人激动的东西除了那种挥手指方向的，的确来自细节。”

前不久，浙江某地出产的冻虾仁被欧洲一些商家退了货，并且要求索赔。原因是欧洲当地检验部门从部分舟山冻虾中查到了 10 亿分之 0.2 克的氯霉素。经过自查，环节出在加工上，剥虾仁要靠手工，一些员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。

这起事件，引起不少业内人士的关注。一则认为这是质量壁垒，10 亿分之 0.2 克的含量已经细微到极至了，也不一定会影响人体，只是欧洲国家对农产品的质量要求太苛刻了；二则认为是素质壁垒，主要是国内农业企业员工的素质不高造成的；三则认为这是技术壁垒，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术太落后了，跟不上国外，根本检测不出这么细微的有毒物。而笔者认为，这 10 亿分之 0.2 表面上看起来是一次经常贸易上的正常失误，其实却隐含着深刻的教训——疏忽细节管理。

对于细节的疏忽是很多大企业常犯的的错误，往往一个小小的细节就可能给企业带来巨大的损失。不要以为这是耸人听闻，这种事情在美国著名的戴尔公司就曾发生过。

2001 年 12 月份，也就是圣诞节之前，戴尔电脑公司在自己的网站上将产品的价格误登，一款售价为 229 美元的音箱被标注为 24.95 美元，并且该信息在网站上刊登了近一个星期。戴尔是以直销起家的，直到现在直销依然是公司最具特色，也是最具竞争力的经营模式，而网上交易更是戴尔直销的重要组成部分。由于刊登的消息获得了大量订货，订单数一度超过库存数量而被迫取消

了部分订单。戴尔公司不得不按照错误的价格为部分顾客发货，而被取消订单者也获得了可用于购买软件及外围设备的 10% 的折扣券。

如果说像戴尔公司这样因为网站上某个地方文字录入的错误而引起严重后果只是偶然现象的话，那么很多“日常小事”实际上都在严重影响着网站的最终效果，正所谓“因小失大”。

英国一家研究机构在 2002 年 5 月份发表的调查资料表明，英国很多大型公司在企业网站的建设和维护方面尽管花费了数以百万英镑计的资金，但真正有用的网站却寥寥无几，所投入的资金几乎等于浪费。其实这种状况在中国也很普遍，毫不夸张的说，95% 以上的企业网站通常都没有发挥多大作用。于是我们常常可以看到一些为企业网站“诊断”的文章罗列企业的“罪状”，比如网页设计简陋、长期没有更新、网站缺乏有效的推广等等，实际情况显然并不仅限于这些表面问题。

如果进行深入分析，不难发现，很多网站在一些看似不起眼的小问题上往往暴露出其不专业的缺点，这些问题看起来可能并不严重，甚至微不足道，但实践经验表明，在网站的总体功能差不多的情况下，细节问题往往是决定一个网站是否真正有效的关键因素。

因为细节问题而给企业带来损失的事情在银行业也有所发生。据报载，江西省某国有商业银行一储蓄所，值班员工在办理定期存款业务时，误将一笔 1 万元定期存单打成 10 万元的定期存单。

如果说误将数额打错是一个小小的疏忽的话，那么，由于银行规定的不完善而影响的业务开展则不得不是一个大大的问题。

教育储蓄业务推出后，为什么没有达到预期的效果？原因在于《教育储蓄管理法》中存在的一些不够完善的地方，影响了这项业务的开展。《教育储蓄管理办法》规定，教育储蓄的每一账户本金合计最高限额为 2 万元，‘现在看来，已明显偏低。据统计，目前高校学生每年的学费就达 6000 元左右，再加上生活费，每个学生每年的教育费用高达一万多元，4 年大学学费就至少需要 5 万元，教育储蓄最高限额 2 万元显然已不能满足教育支出需要。为此，应该适当增加教育储蓄的最高限额，以适应教育费用不断增加的趋势，这样才能使教育储蓄充分发挥作用，也更有利于促进教育事业的发展。要把好事办好，业务推出后，仍需不断细化和完善，否则就会事倍功半。

银行业为细节所害的最典型案例可能就是 1997 年东南亚金融风暴发生后香港著名投资银行百富勤的迅速垮掉事件了。正是最高决策层忽略了治理结构的操作细节和风险到来的蛛丝马迹而导致“一失足成千古恨”的结局。

企业管理最忌讳的是大而化之。而银行作为智力、资金密集型的产业，从管理层、决策层做起，不能以只负责宏观决策为由甩掉细化的管理。细化的管理一定意义上来说，就是对质量的重视，当然，这也是人世后中国银行业乃至中国所有企业不可或缺的一项战略。

我们欣喜地看到，自招商银行引进推广 ISO9000 国际标准质量管理体系以来，仿佛一夜之间，源于制造业的“ISO”认证体系成了国内金融界关注的话题，国际标准质量管理认证成了国内众多企业竞相追逐的“香饽饽”。

企业通过加强细节管理，人的作用可以得到充分的发挥，而且产品和服务质量也能得到不断地改进。注重细节管理的同时也要加强培养细节经营意识。细节经营意识是趋势也是革新经营。“细节经营”就是强调质量管理与经营的紧密结合。

锦江集团、香格里拉等一些国际知名酒店集团能够创出世界知名的品牌，其管理秘诀就在于从不放弃细小的环节——细致到酒店的一个门把手、一副手套。只有使每一个细节成为日常规范行动的一部分，找出其中的规律，构建一个有效的体制，将所有的细节都置于直接或间接的控制之中。比如营销策划，许多宾馆、酒店都“视其为宝”。但是由于营销策划日趋同质化，一些宾馆、酒店的营销手段、形式内容越来越接近，因而促销细节的较量就显得更为重要。而事实上，许多宾馆、酒店不善于处理活动细节，使营销活动事倍功半，没有取得预期效果。相反，一些国际知名酒店集团在开展营销活动时，十分注重细节的处理，如 POP 广告的摆放、礼品赠送、营销人员的现场解说等无不统一规范，不但可以达到预期效果，还使顾客对品牌服务有了亲身感受。

日本的丰田汽车公司为设计适应美国人使用的汽车，派员工入住美国家庭进行仔细的调查，记录各种细节，综合分析，设计了符合美国人需求的价廉物美的旅行车，进而占领了美国市场。而在我们的工作中，在进入一个新市场前经常只是看到了表面上的东西，即所谓的人口、经济、消费意识等方面，而没有深入研究，去探求该市场消费者的真正的旅游消费需求，造成所推出面对消费者的产品并没有迎合他们的口味，因此往往是事倍功半，做了大量的工作却没有得到很好的收成。因此可见在进入市场前做好大量细致的调查研究工作得出科学正确的结论，并非是无用功，而是能对我们的工作起到决定性的指导作用。

在进入某一个市场之后，同样不能放松，正如松下幸之助所讲述的：“不放过任何细节”。就像日本的汽车制造商，上海内环高架桥上不允许 1 吨以上的小货车上桥的规定出台后，迅速调查产品，将小货车的载重量削减到了 0.9 吨，这一细小的改动，立即获得了大量的订单。这需要每一个企业家拥有敏锐的洞察力，就能够迅速地发现一些阻碍的所在，以便及时作出调整和改变，从而不受阻碍。这样才不致于墨守成规，在不知不觉中延误了战机，落到只能吃市场残羹剩饭的地步。

海尔的管理层常说一句话：“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。”这句话说明细节管理的重要性。只注重大的方面，而忽视小的环节，放任的最后结果就是“千里之堤，溃于蚁穴”。只有把每一个环节连接上，每一个细节处理上做到位，“大处着眼，小处着手”，才能达到管理的最高境界。

精于细微才能真正提高管理水准，所以企业管理不能只重视“面”和“线”，而忽视了“点”，“点”真正完善了，“线”和“面”就简单了。各事物的基本问题还是在“点”上，而“点”的改善是无止境的。

7 建立“细节优势”，保证基业长青

现今社会是一个细节制胜的时代，如何能够在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每一个企业面临的重大课题。今后的竞争将是细节的竞争。企业只有注意细节，在每一个细节上做足功夫，建立“细节优势”，才能保证基业长青。

在第 15 届中国国际体育用品博览会上，参展的冬季及户外体育用品可谓洋洋大观，让人叹为观止。国际品牌突破了 70%，民族品牌亦锋芒毕露。其时尚夺目的滑雪器械，设计独特的造雪设备，构思奇妙的滑雪场地令人津津乐道；而功能各异的户外用品，更是户外爱好者的解渴地带。尤其是国际名牌服饰，除了采用防风、防水、透气的高科技面料外，一些高端功能性滑雪服还采用防水拉链，从根本上杜绝了水珠的入侵；腋下的拉链可以在大运动量活动中帮助身体更好地散热和通风，在恶劣环境下，易于调节的兜帽会使发烧友倍感酷炫。泰克独家的魔鬼滑雪鞋采用迅捷蹬人结构，护腿部分是按照人体小腿的形状预制而成的，不愧为提高雪鞋性能和穿脱方便的创新方法。在这届博览会上，许多新、奇、特体育用品，一时成为参会者争相先睹为快的新宠。

那么，这些商品何以如此得宠？静心思索，不难发现，这些品牌之所以拥有巨大的市场潜力，关键在于其更注重细节。正是因为注重了细节，国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，20 多年立于不败之地；德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷……

有一位名人说过：“硬件项目的管理更多地体现在细节的管理，细到每个设计、每次改动、每天操作。”

1991 年 7 月，在北京市举办的家具博览会上，各家具公司借这个机会将自己最新款式的家具摆在展会上，以求得消费者的认可。几乎各个厂家拉去的都是成品家具，可独有一家公司却别出新招，拉到展见会上的都是半成品。这家公司的营销主任别有谋略，要在现场由工人将产品的内在质量和结构展现出来，使消费者放心购买，挑选好，现场组合制作，吸引了众多消费者的认可。因为很多家具从表面上是没法看到内部结构的，顾客对质量都心存疑虑，而这样现场组合制作，让人能从内部到外观都有个直观的了解，以便使消费者的放心度和认购心理得到巩固。

就是这样的一个细节创意，使得该家具公司在本次博览会上的销售业绩名列前茅，企业知名度也大大提高，可谓一举多得、名利双收。

在很长一段时期里，彩电、冰箱、微波炉、VCD 等家电产品掀起了大规模的降价浪潮。1996 年卖 4000 元左右的彩电，现在 1000 多元就能买到，微波炉从 2000 多元降至 400 多元……然而空调产品的降幅却微乎其微，它俨然是以“家电贵族”的身份矗立在家电产品中，不为任何的降价风潮所动。高昂的价格，使空调在城市家庭的普及率如今还不及 20%，但同时却有百万台的产品在厂家仓库里积压。

2000 年 3 月 1 日，海信向北京等市场推出号称“工薪变频”的两款机型，价格分别为 3680 元和 3988 元，比此前市场价格低 1000 多元，直逼同等功率的定速空调。片刻的惊愕之后，消费者蜂拥而来，市场顷刻间被引爆。北京的

“工薪变频”日销量达 1000 台，接近旺季的销售量，这在空调销售淡季是罕见的。年终清点战果，大多数空调厂商的利润表都较往年逊色，而海信则由此上了一个台阶。

消费者在京城各大商场抢购的疯狂场面，令一些厂家深感不安，他们表示：3680 元是根本做不出变频空调的，他们怀疑海信是在欺骗消费者，或者是在炒作。有个别厂家当即买了几台“工薪变频”带回总部检测，同时告诉经销商：“两天以后，我给你们一个最终的答案，为什么能推出这么便宜的空调，这里一定有问题。千万先别进他们的货，否则要吃亏的。”

开始流行的说法是，这种变频空调是假的，它们是由变频控制器加定速压缩机制成。这种说法对海信的杀伤力最大，但并不能确认是谁传出的，所以不好起诉。针对这些恶意的攻击，海信在细节上打起来了公关战：一是打出“明明白白我的心”整版广告，一边写明所有的变频空调都是采用日立的变频压缩机，另一边是日立公司技术质量部部长藤泽新南的亲笔签名，表示确认；二是在空调卖出之前现拆现装，确认品质。

而经销商们并没有得到其他厂家的“答案”，“假变频”的谣信不攻自破。其后紧接而来的流言是：“这是二等变频”，“便宜没好货”。对此，海信又采取了两种措施，干脆把所有零部件、原材料拆下来挂在售场，说明没有降质；同时打出广告：“空调好不好，关键看指标”，海信把列有各种鉴定指标的国家级鉴定部门的鉴定报告，在售场挂出，让消费者一目了然。海信把能够证明变频空调质量的每一个细节问题都展示给了消费者，使消费者的疑虑完全的打消了。

这样，在巨大的价格反差、媒体追踪、各种攻击和反击的充斥下，市场呈现热闹非凡的景象，打得越凶，看的观众越多，看的时间越长，人们心里越明白，这无疑对海信声名的扩大，起了推波助澜的作用。

麦当劳在中国开到哪里，火到哪里，令中国餐饮界人士又是羡慕，又是嫉妒，可是我们有谁看到了它前期艰苦细致的市场调研工作呢？麦当劳进驻中国前，连续五年跟踪调查，内容包括中国消费者的经济收入情况和消费方式的特点，提前四年在中国东北和北京市郊试种马铃薯，根据中国人的身高体形确定了最佳柜台、桌椅和尺寸，还从香港麦当劳空运成品到北京，进行口味试验和分析。开首家分店时，在北京选了五个地点反复论证、比较，最后麦当劳进军中国，一炮打响。这就是细节的魅力。我们中国哪个餐饮企业在开业之前做过如此深入的市场研究？

改革开放以来，我国许多商品不仅满足了国人的需求，而且出口到国外，显现出了一定的竞争力。但从整体来看，与国外名品相比还有一定的差距。我们中国人不缺勤劳。不乏智慧。我们缺乏的是“细节决定成败”这样的理念；缺乏的是扎扎实实做好每一件事的精细作风。这一点，对于刚刚进入市场经济而心浮气躁的中国人来说尤其重要。

我们已经生活在“细节经济”时代，细节已经成为企业竞争的最重要的表现形式。机会隐藏在细节之中。当然，你做好了这些细节，未必都能够等到平步青云的机会；但如果你不做，你将永远不会有这样的机会。

8 蝴蝶效应：细小行为变化将影响全局

现代商业的成败，在很大程度上已经由细节决定了。然而，在现实中，细节同样以各种方式影响我们的工作生活。对于工作的细节和生活的小节，我们没有理由不去重视。管理学中的“蝴蝶效应”尤其能说明细小的行为变化对全局的影响。

1979年12月，洛伦兹在华盛顿的美国科学促进会的一次讲演中提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。他的演讲和结论给人们留下了极其深刻的印象。从此以后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬。

产生“蝴蝶效应”的原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反映，最终导致其他系统的极大变化。此效应说明，事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。

“蝴蝶效应”之所以令人着迷、令人激动、发人深省，不但在于其大胆的想像力和迷人的美学色彩，更在于其深刻的科学内涵和内在的哲学魅力。从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。

在《新视野》刊首语有一篇“高质量才是以人为本”的文章，在谈到“质量无小事，局部细微的弱点都将最终导致全局的崩溃。”时，用了西方流传的一首民谣对此作形象的说明。这首民谣说：

丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
折了一匹战马，伤了一位骑士；
伤了一位骑士，输了一场战斗；
输了一场战斗，亡了一个帝国。

马蹄铁上一个钉子是否会丢失，本是初始条件的十分微小的变化，但其“长期”效应却是一个帝国存与亡的根本差别。这就是军事和政治领域中的所谓“蝴蝶效应”。

今天的企业，其命运同样受“蝴蝶效应”的影响，因为消费者越来越相信感觉，品牌消费、购物环境、服务态度……这些无形的价值都成为他们选择的因素。所以，只要稍加留意，我们不难看到一些管理规范、运作良好的公司在理念中出现这样的句子：

“在你的统计中，对待100名客户里，只有一位不满意，因此，你可骄称只有1%的不合格，但对于该客户而言，他得到的却是100%的不满意。”

“你一朝对客户不善，公司需要10倍甚至更多的努力去补救。”

“在客户眼里，你代表公司。”