

SHENDU GUANLI

没有深入，做得再细也只是简单的完成！深入，细节管理的延伸……

李平 编著

深度 管理

廣東省出版集團
廣東人民出版社

SHENDU GUANLI

没有深入，做得再细也只是简单的完成！深入，细节管理的延伸……

李平 编著

深度 管理

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

深度管理 / 李平编著. —广州: 广东经济出版社,
2006.5

ISBN 7-80728-277-0

I. 深… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026161 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	11.75 1 插页
字数	142 000 字
版次	2006 年 5 月第 1 版
印次	2006 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-277-0 / F·1388
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·

目 录



目 录

1. 深度决定高度

1

得要领只是刚刚开始 /1

深入，立足之本 /3

深入，细节管理的延伸 /6

深入才能浅出 /7

深入才会持久 /9

成功企业还能告诉我们什么 /12

案例回放：

①星巴克公司：细节改变效果，深入提升业绩 /13

②阿迪达斯公司：小突破带来大效益 /15

2. 深入有模式，没有定式

16

深入就是有一说二 /16



深入就是苛求 /18

深入就是创新 /20

深入是一种职业精神 /22

深入，就是持续改善做事的方法 /24

深入，就是先人一步 /26

案例回放：

①上海通用：质量没有最好，只有更好 /28

②蓝色记忆：谁打败了旭日升 /29

3. 没有深入，别谈目标

32

目标，不那么简单 /32

你的战略靠得住吗 /35

不深入怎么能中目标 /38

量化目标——培养敏锐的数字感觉 /40

从最简单的目标入手 /43

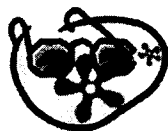
定位与再调整 /46

多元化是把双刃剑 /48

案例回放：

①目标的悲剧：瀛海威梦断互联网 /50

②丰田汽车公司：追求七个零极限目标 /52



目
录

4. 挖掘内驱力，才能增加内聚力 55

- 深入即内聚 /55
- 懂人性，更要懂个性 /58
- 做每一个员工起不到的事 /61
- 说每一个员工都听得懂的话 /63
- 用人，更要会造人 /66
- 用典型意义的情节感化员工 /68
- 解读员工问题背后的问题 /72
- 深度管理就是为了减少管理 /75
- 别拿员工的生活不当回事儿 /78
- 认真对待每一个反对者的意见 /82
- 严格不等于无情 /85
- 案例回放：
- ①微软公司：与员工建立新型同事关系 /87
- ②日本麦当劳：紧紧抓住员工太太的心 /89

5. 谁吃透客户，谁就拥有市场 91

- 把顾客当情人 /91
- 争取顾客，不如研究顾客 /94



尽量了解顾客的真实想法 /97

嫌货人，才是买货人 /99

不要只把产品卖给顾客 /103

顾客的抱怨是最好的建议 /106

千万别说“不买拉倒” /109

抓住顾客的心理“缺陷” /112

与顾客利益分享 /114

让顾客去为你做广告 /116

对顾客要诚信 /118

给顾客一些善意的提示 /121

案例回放：

①冯景禧：感谢乞丐的惠顾 /122

②松下：讲感情比讲道理重要 /124

6. 有效执行，小题也要大做

126

做事做到位远远不够 /126

把小事做对，并且持续做对 /129

光想不执行，只能产生思想垃圾 /131

$100 - 1 < 0$ /133

关键环节，绝不放权 /136

消除管理死角 /139



你行，员工要更行 /142

一个问题也是一堆问题 /145

执行见证差别 /147

重实效，更要重长效 /150

执行是一个过程 /153

现场 5S 作业管理 /156

案例回放：

①颜色让百事可乐败退日本 /159

②麦当劳：细节一突破一价值 /160

7. 深入不是耗子打洞

162

看到问题背后的问题 /162

边“吃”边“消化” /165

深入不要讲究形式，要讲究方法 /167

专注于自己的优势 /170

捡芝麻，不丢西瓜 /172

不当专注 = 偏执 /174

案例回放：

① 瑞士钟表何以衰落 /177

② 麦德龙公司：把供应链管理做到家 /178



深度决定高度

得要领只是刚刚开始



1

深度
决定
高度

做企业就如做蛋糕，蛋糕怎么做，能做多大，并不是自己说了算。你也许知道做蛋糕的配料、方法与工艺，但是未必能做得一个像模像样的蛋糕。如果没有自己的特殊工艺与精细的制作方法，即使做出来也无利可图。

这是一个需求多样化、分工精细化的时代。如果在同样一件事上，你不能比别人做得更精、更透彻，无疑你就会失去优势。许多生意人、企业家、管理者在经营事业时，更多地喜欢从大局考虑，并且认为，说话、办事只要抓住了要领，明确了方向，就可以做到疏而不漏。这样做，可以保证你不会失败，但是不足以让你取得成功。要领好比一份学习大纲，得到大纲并不能保证你就可以取得高分，它只能保证你不会偏离学习方向。要想取得高分，你不但要准确把握大纲上的相关知识点，更要学会深入这些知识点。

世界景泰蓝大王陈玉书在谈到自己的成功时说：“商场如战场，



指挥官自然也就应该在战略要领上，采取不同的策略去适应环境，但是，绝不能一本通书看到老。”

做广告、跑营销是生意人最喜欢做的两件事情，似乎把握住了这两点，就有了生意可做。所以，当陈玉书开始做景泰蓝生意的时候，每天都要走出去，上门兜售景泰蓝，同时为了扩张自己的店面，经常到处做广告，但是一段时间下来，利润却几乎等于零。

是陈玉书对做生意的要领与规则不了解吗？显然不是。经过反复思考，陈玉书决定增加存货与品种，只要是客户喜欢的品种，他这里应有尽有，用他的话说就是：“只要来我店里，就不必再看第二家店。”于是，他的招牌打得越来越响，最终成为“景泰蓝大王”。这时，即使不做广告，利润也要比过去高出许多倍。

陈玉书的成功靠的是什么呢？不仅是因为他把握住了在市场经济环境中做生意的一个重要规则——“人无我有，人有我优”，更重要的是，他善于在每一件产品上做文章，如进货要便宜，质地要好，出售价格要低于同行，同时，适当让顾客赊账，偿还期限也放得很宽。

所以，生意不光要做细，而且要做精才会有钱赚。论大道理谁都懂，谈战略、论规划谁都是专家。许多时候，一些管理大师、管理学家说得头头是道，办事有章有法，但是，他们却未必能把好一个企业的脉，更不可能对一个企业作出有针对性的“诊断”。对于一个人来说，想做生意办企业，只要掌握基本的经营技能与做事要领就足够了，但是想做赚钱的生意，办成功的企业，这只是刚刚开始。

决定成败的关键不是有没有做好每一个细节，更不是有没有掌握做事的方法，而是是否会用自己的头脑来思考问题，用自己的眼睛来及早发现问题。许多人败就败在这一点上，总认为有了前车之鉴，有了一套成熟的理念就可以大刀阔斧地做事了，其实不然。一

抓要领只能
把事情做
对，会深入
才能把事情
做好。

些先进的管理与经营理念固然可以让自己受益，但是，自身的一些深层的问题最终需要自己探究，自己解决。如果你没有足够的发现并解决自身问题的能力，那么就更需要培养一种深入的精神。因为企业中存在的许多问题往往都是隐性的，也是错综复杂的，从问题表面入手，并不能解决关键问题。举一个简单的例子，一个企业经过大笔投入，终于研制成功并推出一种新产品，虽然前期的广告费用投入不少，但是上市后销量却始终不及预期，这时，老板最关心的问题会是什么呢？相信大部分人首先会想到：

“是不是营销环节出了问题？”

“是不是顾客一时还不能认同这种产品？”

“是不是产品价格不合理？”

的确，这些问题都是必须考虑的。但是，即使你考虑得再周到，你都必须得接受一个事实：你的考虑显得滞后！如果所有可能出现的问题都提前考虑好，并在相应的产品策略上作一些调整，那么在问题出现后，至少会做到心中有数，而不会像猜谜语似的想到许多答案。

所以一味地按照既定的要领做事，在帮助企业的同时，也可能会阻碍企业的正常运转。就一个企业来说，在研制出新产品后，要先对自己的产品进行有针对性的、全面的市场研究与定位，不要急急忙忙地大手笔做广告，这样做只能是花大钱办小事。



1

深度
决定
高度

深入，立足之本

赚钱虽然是一个企业的首要使命，但是赔钱却买不到教训的企



业比比皆是。这些企业的一个共同特点就是喜欢与人扎堆儿，哪里热闹就往哪凑。现在，如果有谁发现了一个赚钱的渠道，一夜之间就会被挤得水泄不通。就像商家搞廉价促销，冲着买便宜货的人即使挤断脖子也在所不辞。也许有人会说：“谁让现在赚钱难呢？见便宜就得硬瞅。”但是在经营管理企业时，这种心理绝对要不得。一个成功的企业家似乎用不着整天忙里忙外，每天只需要在办公桌前思考 10 分钟，就可轻松赚得 10 万、20 万……大家都看得到的商机，也就不称其为商机了。

纵观成功的企业，促使它们成功的原动力就是企业持续不断的深入，即善于深入地分析自己，了解对手，透析市场，而不会蜻蜓点水似的追求面面俱到。所以，对于那些整天在冥思苦想如何找到商机的企业家、老板来说，与其耗费心血在一个不成型的构想上，还不如深入地研究自己、发掘自己。

国内彩电市场曾经火暴一时，于是许多企业都凭借资金优势把“赌注”押在了这一领域。随着家电市场的逐渐成熟、饱和，一些企业认为利润率太低，陆续选择退出，以便寻找新的更赚钱的项目。当别人在某一领域像滚雪球一样越滚越大，开始打造、推广自己品牌的时候，它们却始终摆不脱为生存而不得不“投机”的境地，最终大钱没赚着，小钱也赔了不少。

海尔、康佳等一些国内名牌企业，也都曾遭遇过家电市场的寒冬，但是，它们不是硬撑着挺过来的，而是通过各种自我创新、自我突破而获得新生的。后来，它们进军空调、手机等其他高科技或电子领域，并快速确立自己在行业内的优势，说到底都是因为它们秉承了这一良好的传统。

只有在某些领域把根扎深了，自己才不会被轻易撼动。而那些失败的企业虽然一直在跟着市场走，也在努力追求利润最大化，但

无路可走的企业总是那些不善于在自己擅长的领域不断深入的企业。

是它们犯下了一个致命错误——太过于依赖市场，以致有个风吹草动轻则“伤风感冒”，重则“伤筋动骨”。这都是因为没有自己的立足之本，经营带有投机性的结果。对于这些企业来说，只要市场热，多少可以获得一些利润，一旦市场低迷，肯定赔钱！

庄先生是某地区远近闻名的土豆大王。他靠做土豆生意发家致富，甚至多次被一些电视台称为该地区的一颗新星。几年前，他还是一个收购土豆的小商贩，一个偶然的机会，他找到了一条发财的捷径——麦当劳等一些食品企业主动找上门来，要高价回收他的产品。原因很简单，经检验，庄先生在该地区收购的土豆很适合这些企业做食品加工原料。短短一年时间，庄先生就办起了自己的公司。原本以为可以借势进一步发展、壮大自己，但是当他把分公司开到全国各地时，才意识到自己已经濒临破产的边缘。先前的那些企业不再从庄先生那里进货，因为有相当一部分土豆根本达不到规定的食品生产要求，同时，有许多人都看准了这一商机，以更低廉的价格、更优质的产品抢了庄先生的生意。面对着严重的产品积压，庄先生一筹莫展。

这是许多生意人最容易犯的一个错误，一旦抓住商机，就恨不得一夜暴富——其实在你思考着暴富的同时，危机也是不可避免的。如果庄先生能够事先领悟到这一点，并深入地研究潜在的问题，然后严格筛选产品，完善自己的进货渠道，适当让利客户，建立自己的品牌等，那么他就会把生意做得越来越好。

所以对于一个企业，要想在竞争中胜出的最好策略就是不断地在自己擅长的领域内深入，而不要轻易满足。如技术优势、管理经验、用人成本、创新体制等。大树的生命力全在于它的根，只有根深才会叶茂，看一个企业、一个管理者也是如此，其高度往往取决于自己做人做事的深度。



1

深度
决定
高度



深入，细节管理的延伸

如果说做一些事务性的工作，只靠一个细字就可以做得很到位的话，那么，找问题、作决策就需要一种深入精神。因为：

深入不等于精细——没有深入，做管理再精细也只是简单的完成。

深入不等于专业——专业化程度再强也只不过是一种职责分工。

深入有其独特的内涵——深度决定高度。

深度管理是细节管理的延伸。谁都可以把工作做细，但是未必谁都会深入。所以，当一个企业家真正能用 10 天时间从根本上解决 1 个新问题，远比他 1 天做好 10 件表面工作更有价值！

沃尔玛是个让许多企业家又爱又恨的企业。爱它，是因为可以从其成功的经营运作中得到一些有益的借鉴；恨它，是因为它几乎在一夜之间让许多对手一蹶不振。20 世纪 70 年代，在美国零售行业中，凯玛特号称龙头老大，没有人能撼动它的霸主地位。相比之下，与凯玛特同一年创建的沃尔玛只是其销售额的 1/45。但是，没过多久沃尔玛就全面超越了凯玛特。许多经济学家、管理学家都对此进行了多角度的分析，但其中有一点是所有人都不得不承认的，那就是沃尔玛不只会把管理做细，更会比对手做得更深。

如果从表现看，凯玛特与沃尔玛在经营管理过程中没有什么区别，但是，细心的人还是会发现，同样是每周配货三五次，凯玛特始终重复着同一件工作，但沃尔玛却在始终想着如何节省开支，如何把货配送得恰到好处，即满足需要，又省时省力。所以每一次配

没有深入，
工作做得再
细也只是简
单的完成。

货都会在量与时间上作些微调。凯玛特注重多元化经营，什么都想卖，一味地讲究台面，相反，沃尔玛起初却更侧重做精打细算的“小买卖”。不能说凯玛特没有在细节上下工夫，只是相对于沃尔玛，凯玛特只会执行细节，不会研究细节。这导致了凯玛特最终将零售霸主地位拱手相让。

所以，如果说细节就是功力的话，那么，深入就是内力。一位马拉松运动员想在比赛中获胜，基本的运动功力当然需要，但更需要内力。

拥有轿车的人都知道，日本产汽车不但能耗小，而且质量也不错。为什么国产车就逊色许多呢？技术、资金积累是一方面的原因，更主要的还在于深入：我们同样可以把每一个零件做得十分精准，同样可以应用一些当代最先进的技术，甚至会投入比对方大几倍的人力与财力，但是最终组装成的产品却始终是二流或是三流。

所以，细节管理只是一种基本功，在这方面中国企业不是不懂，也不是不会，而是缺少对细节的深入精神。在弱肉强食的市场中，最终想保全自己，甚至打败对手，还需要靠一点真功夫——学会对细节进行研究，学会把细节这个牛角钻透。



1

深度
决定
高度

深入才能浅出

提到川菜，让人首先想到的是麻辣，但是正宗的川菜中却有一道菜既不麻也不辣——开水白菜。有些人也许会说，听到这个菜名就会大倒胃口，白菜与开水还能做出什么像样的菜！其实，这不但不是一道正宗川菜，而且还是从前川府的达官贵人才可享用的美食。



这么一说你是不是会觉得更难以置信？

“开水白菜”听起来没有什么特别之处，但是要真正做好这道菜，还不是一般的大厨就可以掌勺的。它的关键在于汤，做汤大概需要三天的时间，除了在水中要加入普通作料，还要添加一些新鲜的海味，用适当的火慢熬，火候把握必须要恰到好处，直到把汤熬得分层，使最上面一层清澈透明。然后把它用来做“开水”，再放入白菜。乍一看，就是白开水泡白菜，其实不然，白菜只是个绿叶，大学问全在那“白开水”里。

这是一种做菜的境界。做事、做管理也需要这种境界——深入浅出，看着虚有，实则充满。通常，一位下属犯了错误，并且侵犯了上司的利益，上司会给予下属些颜色瞧瞧，至少让他知道：“你别再给我无事生非。”但是，一个对管理有心得的人，肯定不会这样做，他既不会脸红脖子粗，也不会婆婆妈妈，完全可以以一副轻松自在的神情把问题圆满解决，既让下属觉得有愧，又会对自己服服帖帖。

一次，有一位下属在外面喝酒恣肆，捅了娄子。按照厂里规定，他是要被开除的，并且他的上司也会受到牵连——下属被开除，上司一年内不得晋升。酒醒后，这位下属才知道闯了大祸，哭诉着要求上司给他一次机会。上司既没有发火，也没有责骂他什么。这反倒更让他害怕：“还不如痛痛快快骂我一顿，该怎么着就怎么着。”三天过后，下属依然没有得到被开除的惩罚，上司的话却让他感动：“事情已经过去了，不必过分自责。”虽然上司说着轻松，但下属听着却很难受，他不但愧疚不已，而且对上司更加敬畏了。从此，这位上司再也没有提起过这件事，也没有向任何人提及。过了一段时间，当下属得知，上司早在厂里替自己承担了主要责任，并且受到了相应的惩罚，更是在工作中投入百倍的精力回报上司。最终，他

高效的管理
注重的是成
效，而不是
形式。

通过努力，半年就“将功赎罪”，让上司“提升”了一级。

从表面上看，上司解决问题的方法就如同“开水”加“白菜”毫无味道可言，但是，这恰恰体现了上司高明的管理技巧。有些管理者说话拿拿捏捏，做事好虚张声势，显得既不得体，也不在行，越是想把问题解决掉，越会带来许多新问题。

深入就在于要把问题全盘考虑，找到解决问题的关键点，然后再以最圆融的方式、方法把问题解决掉。不同于“大事化小，小事化了”，深入浅出并不在于掩盖问题，而在于解决问题，它的高明就在于，看似平淡无奇的解决问题的手段，却蕴藏着许多做管理的学问。如果当初那位上司大发雷霆，把下属开除掉，反倒显得自己无能，这并非管理，管理的本意就在于先“管”后“理”。事先没有管好下属，事后再一棒子打死，是许多无能型管理者的通病。

在管理工作中，既然问题已经出现，损失不可避免，为什么一定要抱怨、惩罚呢？这时，优秀的管理者往往会采用一些让人更容易接受、更理智的措施去鼓励人们积极的一面。所以，真正要做到深入浅出式的管理，在“管”的过程中必须要深入，在“理”的过程中要学会浅出。就像“开水白菜”一样，只有在做的时候功夫到家，吃的时候才会美味可口。



1

深度
决定
高度

深入才会持久

社会经济发展了，人们消费水平提升了，为什么钱反倒越来越难赚了？其实，赚钱从来都不是一件容易的事。我们之所以会发出这样的感慨，是因为我们曾经历过一个投机的时代——近乎梦幻