

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

第2版

——海尔集团总裁 张瑞敏

汪中求 著

# 细节

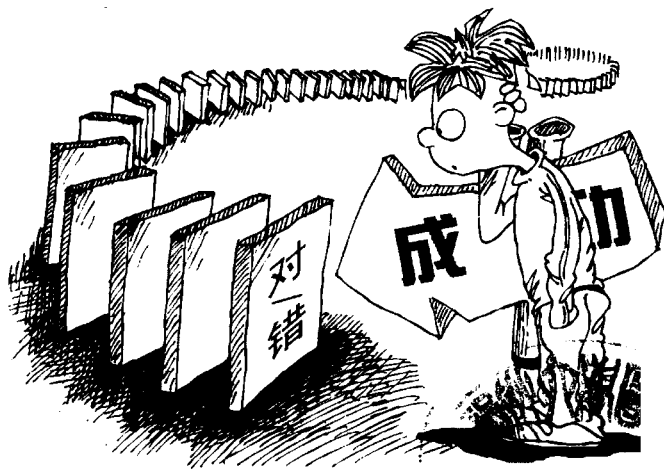
*Detail is the key of success*

# 决定成败

新华出版社

# 细节 决定成败

汪中求 著



一部管理者  
和员工的必读书

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节决定成败/汪中求著. —北京:新华出版社,2004.1  
ISBN 7-5011-6372-3

I. 细… II. 汪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090886 号

**细节决定成败**

汪中求 著

\*

新华出版社出版发行  
(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销  
北京诚锐文化发展有限公司照排  
三河印务有限公司印刷

\*

787毫米×1092毫米 开本 1/16 15.5印张 180千字  
2004年2月第二版 2004年2月北京第一次印刷  
ISBN 7-5011-6372-3/F·921 定价:24.80元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459



汪中求

## ● 阅历书写简历

江西九江人。1992年春，“南巡讲话”引导下海，先后就职于香港恒雅（深圳）公司、清华同方、泰豪科技等知名企业。从推销员做起，当过办事处主任、商务部副经理、企划部经理、营销总监、总经理、企业管理顾问等。十余年来，足迹遍及国内27个省市区，签订或审定了超过2000份合同和协议。现为奇正咨询机构深圳公司首席营销管理顾问。

## ● 功课积累文章

从做推销员之日起，十余年来，坚持不断地做日记、计划、总结和专题研究，功课不辍，积累和发表了57万字的市场营销与经济管理方面的著作和专题文章。

## ● 智识凝练著作

2003年8月，推出《营销人的自我营销》一书，将自己十余年的营销经验和二十多年的人生智慧奉献给营销人。

在担任CEO的三年时间里，将视野从专注营销转向整个企业经营管理的运作。这部《细节决定成败》意在提示企业乃至社会各界：精细化管理时代已经到来，一定要注重细节，把小事做细。



作者在北京大学演讲



北大演讲现场

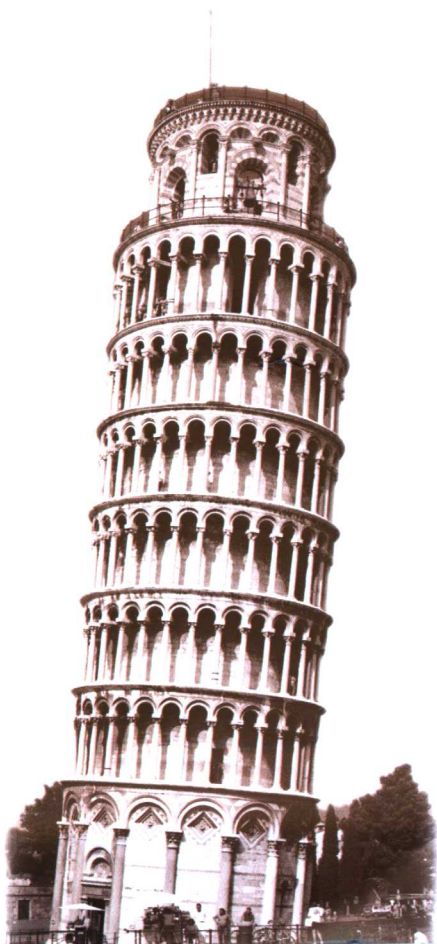


作者应邀在北京图书大厦与读者见面

“做人、做事、做管理—细节决定成败”汪中求先生的讲座引起社会各界的广泛关注



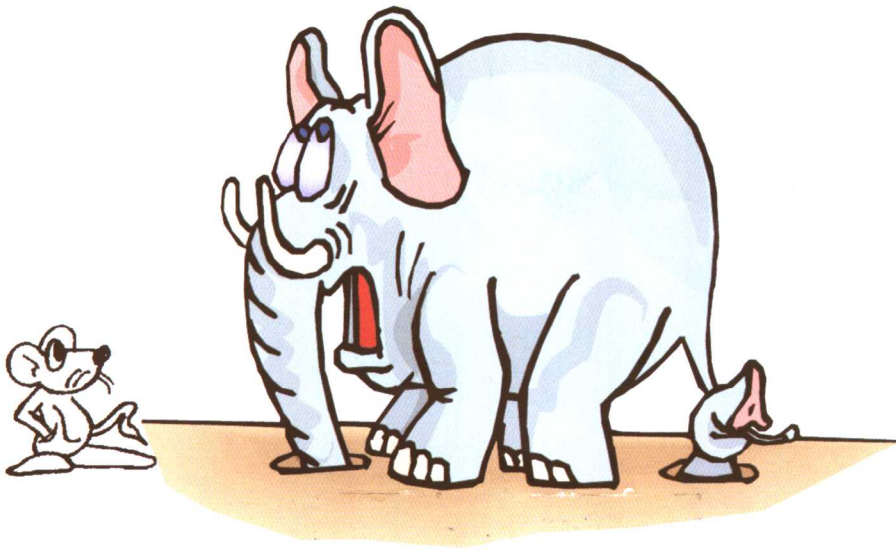
任何一个名牌的  
形成都是企业精细化  
管理、在每一个细节  
上精益求精的结果。



每增加一厘米的倾斜，  
都可能导致古塔的倾覆，  
1%的疏忽，  
可能导致100%的失败。



安全管理无小事：2003年12月25号，重庆开县井喷事故中被有毒气体伤害的两名儿童。（新华社摄影部供稿）



一只老鼠可以搞死一头大象，  
一个细节的疏忽可能导致你在竞争中失败。

# 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力；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的鼓励。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
- 3、沃尔玛成为龙头,凯玛特申请破产/54
- 4、日本汽车与美国汽车的较量/63

### 第三部分 1%的错误导致100%的失败 ——忽视细节的代价

- 1、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
- 3、“一个连简历都保管不好的人是管理不好一个部门的”/97
- 4、50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货/100
- 5、T28 手机使爱立信输掉中国市场/102
- 6、一顿奢侈的晚餐吓走了外商/105

### 第四部分 用心才能看得见 ——细节的实质

- 1、王永庆是如何掘到第一桶金的——细节是一种创造/109
- 2、倒茶水的老头——细节是一种功力/113
- 3、加加林成为太空第一人的秘密——细节表现修养/119
- 4、GE 的莎士比亚考题——细节体现艺术/122
- 5、一把椅子的问候——细节隐藏机会/126
- 6、机器停着也能赚钱——细节凝结效率/130
- 7、乔·吉拉德的生日鲜花——细节产生效益/135

### 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)/141
- 2、魔鬼存在于细节之中(决策)/145
- 3、企业家要有对细节无限的爱(领导)/148
- 4、要让时针走得准,必须控制好秒针的运行(执行)/151

5、科学管理就是力图使每一个管理环节数据化(管理)/156

6、创业很刺激,管理很平淡(效果)/160

## 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/165

2、大趋势——产品利润趋向于零/169

3、同质化——企业经营的全球性难题/174

4、拼细节——细节决定未来企业的成败/177

## 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/181

2、重复建设问题多多——政府决策深究细节/187

3、落实政府职能转变——细节见证服务品质/191

4、开发区如何招商——城市竞争力引出的话题/197

5、综合国力上升而国际竞争力下降  
——不容忽视的细节因素/204

## 附 录

1、企业怎样戒烟/209

2、开个经销商会 30 多份文件/211

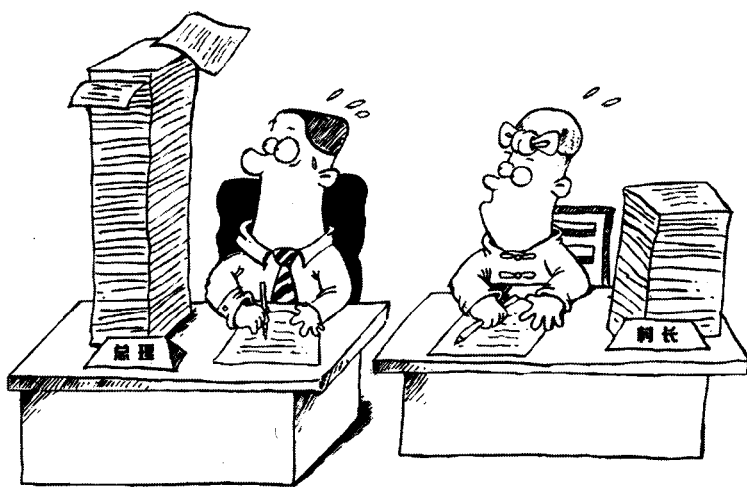
3、总经理必须做的事/218

4、作者作客新华网与网友对话实录(节选)/222

不要原谅汪中求(代后记)/235

## 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，对自我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。左半脑帮你管着语言、数学、逻辑、次序，右半脑则把节奏、