



后扬 著

天使还是魔鬼

花城出版社

# 细节



后扬 著

天使还是魔鬼

花城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

细节: 天使还是魔鬼

后扬著.

- 广州: 花城出版社, 2005

ISBN 7-5360-4636-7

I. 细...

II. 后...

III. 成功心理学 - 通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 116612 号

责任编辑: 张 懿

封面设计: 张红霞

技术编辑: 薛伟民

---

出版发行 花城出版社

(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销 全国新华书店

印 刷 肇庆科建印刷有限公司

(肇庆市星湖大道)

开 本 850×1168 毫米 32 开

印 张 10.25 1 插页

字 数 230,000 字

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数 5,000 册

书 号 ISBN 7-5360-4636-7/B·64

定 价 18.00 元

---

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

# 序

周汉民

常言道，“析微而知著”。的确如此，细节虽细，却丝毫不容忽视。

细节往往体现着事物本质。一名中国留学生在德国深造，毕业后想留在德国工作，给他面试机会的所有公司都对他的专业能力高度赞赏，但却又都回绝了他的求职申请。

后来，一次偶然的机会让他获知了个中的缘由。原来，他在德国读书期间，曾有两度乘坐地铁逃票的经历，德国公司从地铁逃票的细节中判断这名学生缺乏诚信。

细节往往关系到整体形象。外国客人来到中国时，时常为中国改革开放所取得的巨大成就而深感赞叹。然而，部分国人随地吐痰、乱穿马路、大声喧哗的细节同样让外国客人感到难以接受。

细节还往往影响着最终成败。美国

“发现号”航天飞机曾因为一个小小的传感器而推迟发射。航天飞机何其大，传感器何其小，但疏忽了这一细节，整个项目可能就会功亏一篑。正所谓“千里之堤、溃于蚁穴”。

“一滴水也能映衬出太阳的光芒”，上述的例子足以证明，细节对全局的影响却着实是不容小觑的。类似的例子，古今中外俯拾即是，不胜枚举。

既然细节如此重要，我们在工作和生活中就应关注细节，要善于改正不良的细节，培养良好的习惯。但同时需要指出的是，注重细节决不意味着要用细节的方法解决细节上的问题。除了注重细节的积累外，更应力求在本质上和源头上解决问题。“居高声自远，非是藉秋风”。只要品行端正，立意高远，不断追求真、善、美，细节上的许多问题便可迎刃而解。

有鉴于此，宋仲琤同志经过两年时间的准备，写成了这本《细节：天使还是魔鬼》。仲琤同志现工作于上海世博会事务协调局公共关系部。他曾在上海社会科学院攻读民俗学硕士，并出版过民俗学和城市社会学方面的著作。

在这本新著中，仲琤同志从“企业管理”、“政府形象”、“职场风云”和“为人处事”四个角度剖析细节，旁征博引、鞭辟入里，并有许多独到之处，这本关于细节的书本身也是通过一个个细节（故事）编排而成的，希望它能给读者耳目一新的感觉。

是为序。

2005年10月28日

## 绪 言

---

### 三个实例：何谓细节？

在开始讨论细节问题前，我想举三个例子，这三个例子是足以让大多数(我不敢说是绝大多数，因为假如是绝大多数的话，我的这篇东西没准就没有必要写了)国人汗颜的——

其一，在泰国皇宫厕所内，有一行显眼的中文“请便后冲水”。泰国的官方语言不是中文，很显然，这行字是专门用来提示中国游客的。泰国皇宫厕所的工作人员为什么要刷这行字呢？我想，不用我说您已经明白了；

其二，在美国珍珠港景区，有一行用中文书写的提示语“垃圾桶在此！”在珍珠港景区，园林设计得相当奇巧，垃圾桶也因为其巧妙的设计而和景色融为一体，而不像国内的垃圾桶那么简陋。在那儿游览，扔垃圾是需要费点神找垃圾桶的。国人不大有耐心，往往不愿寻找而随手抛弃，这才使得管理人员颇为生气、从而发

出了这样的警示：

其三，在法国巴黎这个法语城市，用到中文的地方不多，但在巴黎圣母院墙上，有这么一行字“请保持安静！”不用说，这也是针对中国游客的，因为中国游客往往喜欢热闹而经常不顾及场合，法国人不得不做此提示。

我不知道您看了这三个例子有何感想，作为国人，我是感到非常惭愧、极其震惊的：国人的很多行为已经成了习惯，而习惯是很难改变的。然而，到了国外，人家可不管你是偶尔的行为还是习惯，只要你违反公共秩序、有损公共道德，他就要提示你，加以规劝或制止。

看了第一个例子，倘若还存有怀疑，认为是泰国人对咱国人有偏见，那么看了第二个、第三个例子呢？我坚定不移相信，国人把自己的不良习惯带向了全世界！

当然，您可以说这些都是细节问题，不足挂齿。可是，就是这么细枝末节的问题，损毁了我们的声誉，损坏了我们的形象，使得外国友人对我们侧目相看。

细节，很多时候都是细节，在给我们的国际表现打分，在外国友人心目中塑造我们的形象。因此，怎么能不注重细节呢？

可是，我们一向是不大注重细节的。尤其是男人，倘若注重细节就会被人斥之为婆婆妈妈、娘娘腔！

打孩提时代起，我们就被灌输诸如“大丈夫当如此也”（刘邦《鸿鹄歌》）、“大丈夫当雄飞，安能雌伏？”（《后汉书·赵典传》）、“丈夫志四海，万里犹比邻”（曹操《赠白马王彪》）、“大丈夫必有四方之志”（李白《上安州裴长史书》）此类的思想，我们的老师和家长、长辈还不厌其烦地给我们讲述诸如“甘罗十二岁拜相”、“周恩来从小就立志‘为中华之崛起而读书’”、“宗懔驾长

风破万里浪”等等典故或故事，这些教育没别的，就是要我们着眼未来和长远，立志成为济世安邦的栋梁之才。

是的，人而无志，何异于行尸走肉？何异于动物！

然而，“一室不扫，何以扫天下”呢？更何况，细节都做不到，何以做大事呢？！

那么，何谓细节呢？

按照《现代汉语词典》的解释，细节，指“细小的环节或情节。”1999年版的《辞海》中，关于“细节”有两个义项，其一是“琐细的事情；无关紧要的行为。”它引用了一个例子，《后汉书·班超传》：“为人有志，不修细节。”其二是“文艺作品中细腻地描绘人物性格、事件发生、场境和自然景物的最小组成单位。”《辞海》修订版没有就第二个义项例句，但我们知道，细节描写是作家是否具有功底的标尺。也就是说，细节描写是否成功，是衡量一个作家是否具有功底、作品是否成功的要素。作家李准就说过：“搞小说创作，编故事容易，编细节难，因为细节，只有深入生活，才能发现，是编不出来的。没有许许多多真实的细节，你的作品就难以打动读者。”

近些年，随着有识之士的呼吁，更重要的是随着形势的发展，生活品位得到极大程度的提升，细节得到了重视，于是出现了一个现象，即：把一些小事也当做细节。这当然无伤大雅，但作为理论问题，却是有廓清之必要。

我们局里有个姓朱的女同事，她拒绝使用食堂提供的一次性餐具，就每天拿着不锈钢餐具用餐，其目的就是为了减少一次性产品的使用，以最大限度地保护我们生存的环境。于是一些同事就说，这个细节很好，说明朱小姐环保意识和责任心强烈，并由此引发感慨说，倘若人人都向她学习，像她那样，我们的环境保

护就会走上一个很高的层次。

实际上，朱小姐的使用不锈钢餐具不是个细节，而是件小事，是无数环保事例中的一件小事，尽管它也同样表现了朱小姐爱护并保护环境的拳拳之心，但我们不能因此就认为这是个细节，从而提到另一种高度来认识和赞赏。

近日，读了一篇初到荷兰海牙就读的学子在异国他乡撰写的短文。文中介绍了她到达海牙这座美丽的城市后，竟然收到了以该市市长名义写来的热情洋溢的信和市长的名片，来信请她去市政厅领取一个“令你惊讶”的“欢迎包裹”。

当到市政厅领取包裹后，她被市长包裹里精致的物件深深地感动。一个市标，一枚印有市政厅电话号码的钥匙，一包当地特产咖啡糖，海牙市5种分类地图，一摞海牙市最新出版的主要报纸和杂志，几种文字的海牙市简介，还有海牙市一年来的社会经济发展指标统计手册和一张免费入场券。凭此入场券，可去海牙几家大剧院或观看戏剧、或听音乐、或欣赏舞蹈，亦可以去博物馆、游泳馆享受一回。

海牙市长的“包裹”似乎想把有关海牙的所有信息，都一股脑儿地传达初来乍到这座城市的客人。这份“包罗万象”的欢迎包裹，折射出了海牙作为世界文化名城所具有的文化形象和较深的文化内涵。

有人就此撰写文章，认为海牙市长注重细节，以细节塑造城市的形象。实际上，这也是一件小事，而不是细节。细节是“琐细的事情；无关紧要的行为”。或者就是“某个行为或事件的附属行为”。这样说，似乎还是比较抽象。那么，我们就来谈谈战略和细节的问题，借助于战略和细节的讨论来认识细节。

## 你中有我、我中有你：战略和细节

乍看起来，战略和细节是水火不容的两个对立面，而实际上，它们是一个问题的两个方面。对一个国家来说，战略决定其发展方向和未来命运；而细节体现其执行力、决定其发展水平。对企业来说，战略是解决对外扩张和业务拓展方向；而细节决定其执行能力和战略执行状况。换句话说，决策层关心战略，而职工接触细节。

众所周知，周恩来总理是举世公认的外交战略专家，是他在万隆会议上提出了外交策略中闻名于世的“和平共处五项原则”，为新中国的外交指明了前进的方向，为我国在国际上的地位奠定了扎实的基础，为我国外交事业开拓了新局面。

可是，周总理是个极其注重细节的人，和他有过交往的人都会明显感觉到，他对细节的关注非同一般。譬如，他能够记住和他握过手的每一个人的名字，即使在数年之后再见面，他仍然能不假思索地脱口而出，令对方惊讶得无以复加！

一个国家的主要领导人，一个大国政府的首脑，竟然能做到这一点，令与他交往的每个人都打心底敬佩。而正是这一点，使他具有了独特的人格魅力，因为一个高高在上的政府首脑都能够记住那些微不足道的小人物的名字，这难道还不足以使他们感动吗？

在周总理身上，细节和战略并行不悖，相得益彰，凸显了一代伟人的光辉形象。

实际上，细节和战略的关系还真是“你中有我、我中有你”、密不可分呢。而且，很多时候，它们的密切程度我们简直无法想象，以下是一个关于“细节”的故事链——

丢了一颗钉子，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，绊倒了一位

将军；绊倒了一位将军，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。

一颗钉子何其小，而一个帝国何其大，然而，就因为丢了一颗钉子，一个帝国就这样土崩瓦解了，可见，细节和大局之间的关系是多么的不同一般。

在民众中口口相传的还有很多类似于谚语之类的言语或短句，其描述之精辟、表达之精练，无与伦比。譬如“细节就是竞争力”、“细节就是‘秘密武器’”、“一水一世界，一叶一菩提”等等，都直截了当地道出了细节的极端重要性。

“改革开放初期，也就是 20 世纪 80 年代，我们关注的是企业内部，在生产管理、效率、成本、质量，管理侧重在提高效率效率，说‘质量就是生命’、‘时间就是金钱’；20 世纪 80 年代后期 90 年代中期，我们关注市场，说‘市场如战场’，市场决定企业命运；90 年代中期，大家恍然感悟：其实更重要的是战略，所谓‘人无远虑必有近忧’，全国都在讲战略；最近几年，特别是 2002 年以后，管理则回到了对局部、对小事，也就是执行力的关注上，所谓‘细中见精、小中见大’……最近一段时间，大家比较关注细节问题、责任问题，这些归结起来就是执行问题。”对于这些年管理思想的发展脉络，交通大学安泰管理学院院长王方华做了这样的梳理。

是的，在工业革命进行了 150 多年后的今天，大规模的技术革新和机器制造已经不像工业革命初期那样成为企业或产业工人的难题。在现今的技术条件和管理水平下，大规模或超大规模机器的制造已经是“小菜一碟”。航天飞机和宇宙飞船遨游太空、洲际导弹纵横南北半球，中国和美国之间朝发夕至……宏观的事情已经被人们娴熟掌握于股掌之中。毛泽东在他的诗中所期待的

“坐地日行八万里，巡天遥看一千河”美事已然成为现实。

然而，细节的把握却如张飞拿绣花针，并不那么易于掌握。很多企业就是在做好了“主要文章”后，因为在细节方面出现了问题而导致功亏一篑，致使功败垂成，诸如此类的例子实在是不胜枚举，令人痛心！

老子说过：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细”。

由近及远，就说我们所穿的衣服吧。在服装业如此发达的今天，哪家服装厂不会做衣服呢？可是，要把衣服做好并不那么简单，它虽没有很高的科技含量，但一件小小的衣服也有很多细节。而一论及细节，问题就不那么简单了。

譬如，纽扣的坚牢度，很多生产者都不是很注意；江苏常州某个服装厂生产的童装就因为纽扣钉得不够坚牢而遭国外的厂商退货，对方的理由很简单：儿童会拉扯纽扣，要是坚牢度不够，被儿童拉下来塞进嘴里、进而吞进肚子，就会发生危险；再譬如，拉链的问题，有谁见过衣服坏了而拉链还丝毫无损的？多半是拉链先坏，而拉链坏了，这件夹克还能穿吗？几年前，浙江省温州市出口的一批服装遭遇“欧盟”退货，其原因就是这批服装中有一批夹克的拉链拉头被检测出含铅量超标！这么细小的问题，“欧盟”已经考虑到了，看到这里，谁还会担心在“欧盟”购买服装会遭遇环保问题、从而损害身体健康呢？！还有，现在大多数人很注重家具、小区的环保问题，对其所含的化学气体、污染很是感冒。可是，有谁会考虑服装的环保吗？在我国目前的生活水平下，恐怕很少有人（厂家）会考虑到衣服的环保问题，我们注意的也仅仅局限于衣服的甲醛含量是否超标，有谁会注意拉链头的铅含量呢？

然而，欧洲人注意到了。

当然，细节是相对的，在某些时候，这件事是细节，而在其他时候，这件事就不是细节，而是件大事。是细节与否不取决于事件本身，而取决于其参照系。而参照系的选定，决定了判断者的立场和高度。

譬如，汉代的大将军韩信曾受胯下之辱，这是件很大的事情，它很可能影响一个人的一生。可是，相对于他日后统帅百万大军、驰骋疆场、助刘灭秦来说，他少年时期的这件事只能算细节而已。尽管《史记》作者司马迁在《淮阴侯列传》里将这件事作为韩信日后奋起的契机，但跟韩大将军日后的显赫战绩与辉煌人生相比较，它还是微不足道的。充其量，它也就是个小插曲吧。

在文学方面，细节描写具有不可思议的巨大作用。一部教育题材的小说在描写中学教师的生涯时，用了这样一个细节，说是某个中学老师视力不好，上课时总是戴着老花眼镜。而且，边上课还边不断地推鼻梁上的眼镜架。这个细节至少透露出以下一些信息：老教师的眼镜配了很多年了，或许眼镜已经不再适合他的头形，而他没钱去配一副新的眼镜(这里说的是老教师的清贫)；或许当初配的时候就不怎么合适，老师不愿意浪费时间去换(一心扑在教学上)；或许是老教师故意让眼镜耷拉下来，他可以借机窥察坐在后排的学生(这里说的是老师的心计，也可以说是“诡计”)；或许是老师不拘小节，觉得没有必要专门花时间去换眼镜；或许老师的视力很好，根本用不着眼镜，这眼镜当初就是他的装饰(道具)而已；或许……总之，是给人很多很多的遐想。

因此，通过这个细节的描写，作者就把一个忠于教育事业、

不拘小节而又可能颇有心计的老教师的形象写得性格丰满、立体可感了。

中国文学如此，外国文学也不例外。

俄国作家契诃夫的《变色龙》中有一个精彩的细节，这就是对主人公奥楚蔑洛夫身上穿的新军大衣的穿、脱、穿的描写。这个细节不影响故事情节的发展，但在刻画人物上很起作用。

主人公一出场穿的就是新的军大衣，暗示出这个警官是刚爬上去的；随着狗主人的不同而一再更换对狗的称呼、对狗的褒贬时，这件军大衣大起作用。

听赫留金告状后，警官俨然要严惩“罪犯”，但一听说是将军家的狗时，态度立刻大变，说：“席加洛夫将军？哦！……叶尔德林，帮我把大衣脱下来……真要命，天这么热，看样子多半要下雨了……”

于是，掉转话头，指责赫留金。人群中议论说不是将军家的狗，警官又大发议论，说什么要好好教训“罪犯”。正在这时，他又听有人说“没错儿，是将军家的”，大衣又发挥作用了——“哦！……叶尔德林老弟，给我穿上大衣吧……好像起风了，挺冷……你把这条狗带到将军家里去，问问清楚。就说这狗是我找着，派人送上的。”脱了的大衣又穿了起来。

最后，真相大白，狗的主人是将军的哥哥。这时候，警官恐吓赫留金：“我早晚要收拾你。”说着，裹紧大衣，穿过广场径自走了。

这个细节贯串全文，多方面刻画了人物的思想性格。出场穿新的军大衣，显示警官耀武扬威的气焰；变化无常的过程中，军大衣一会儿脱，一会儿穿，为自我解嘲作阶梯，生动地反映出警官对权势显赫的将军的恐惧，是趋炎附势、媚上压下的奴才性格

的显露；狗咬人的案件不了了之，警官“裹紧大衣”走了，恐吓赫留金是虚张声势，灰溜溜地走是实质，趋炎附势的奴性决定了他不敢也不能公正地断这个案子，只能溜走。

通过“脱”和“穿”这个典型动作(不是细节，因为它本身就是一个动作，而细节应该是一个附带的动作)的描写，军大衣成了警官变色的保护物，成了贯串全文的思想性格的侧面写照。

细节虽小，但处理不当就会败坏形象，这就好比一件很好的羊绒大衣，其上的一个扣子掉了或松松垮垮的，这岂不大煞风景？或者是很得体、漂亮的一件白衬衫，上面有块小小的污渍，那岂不是一样有失体面？又或者，一位亭亭玉立的美人，脸上却有个不大不小的黑痣，那岂不是美中不足？

说穿了，细节有缺陷，就是白璧微瑕啊！

### **魔鬼抑或天使：细节的功用**

人们常说，一滴水可以见太阳。这就是说，细节往往反映出大道理、大问题。这使我想起生活中一些本该被重视却被忽视的细节。

商场里的一切无不给你“上帝”般的感受：富丽堂皇的店堂、琳琅满目的商品、五光十色的货架……可一走进试衣间，要么小得转不开身，要么没坐的地儿(只能站着)，不仅如此，连转身也很困难。要是没有门帘，还得请售货员“站岗”；给某知名企业打电话，听那头的语气，好像你欠了他不少钱，不等你把话讲完，它就“啪”地摔了听筒；我曾光顾某家美发厅，发型师一通忙活，最后把吹发的任务交给了学徒，原本挺满意的发型变得不伦不类，钱却一分都不少收；有朋自远方来，不亦乐乎！去饭店一聚，可这边厢饭还没吃完，那边厢服务员就操起扫帚在大张

旗鼓地打扫卫生了……

诸如此类，数不胜数。

再看看我们生活的城市。

不可否认，近些年来，我们的城市建设一日千里，发展迅速，它们一天天变得漂亮起来了、整齐起来了。上海、北京和广州、深圳的很多地方，其市容和美国、欧洲的很多城市已经不相上下。然而，在表面光鲜和总体发展中总有不和谐音、总有不尽如人意的地方：绿化种植了，月季种得挺好，牡丹也开得很鲜艳，可“尾巴”留下来了——种植绿化掘出的一堆堆土没人管了；绿化带很漂亮，可里面积存了许多塑料袋、包装纸，十天半月无人清理，在蓝天白云下，十分扎眼；宽阔的道路、遮天的绿化、精美的街景布置，却成了早市小商小贩的交易场所，早市一撤，不仅地上满是烂菜叶子、塑料袋，还有那瓜果梨桃流的汤，而且路两旁都是粗粗的白线划分的势力范围，白线内，书写了“有人占”三个大字；还有，鳞次栉比的高楼大厦背后的卫生死角、漂亮的大理石地面上的斑斑痰渍；银行和邮局里，对一米线熟视无睹；自助餐桌上，多余的饭菜一片狼藉；很漂亮的公共厕所里却是污水遍地、无法踏入……

诸如此类，不胜枚举。细节，还是细节！

一个人关注细节，就能给他人留下较好的印象；一个企业关注细节，就会赢得消费者的信任，获得更大的发展；而一个城市关注细节，就能体现出政府更高的管理水平。

阿波罗登月的成功要素之一就是做事必求细节，而1996年长征火箭发射失败也主要是因为火箭的一小种构件——焊料——不合格这细小事物造成的。因此，西方有“魔鬼在于细节”之说，其含义之一就是要注意细节。

再如，我当年在采访上海英雄金笔厂厂长的时候，上海、甚至全国的知名品牌“英雄”金笔已是日薄西山、举步维艰。英雄沦落的原因是多方面的（譬如市场的发展、消费者的需求、企业的机制和管理等等），但有一点是很确定无疑的，那就是：用作“英雄”金笔笔尖的钢材质量不过关！而这是“英雄金笔厂”无法解决的。然而，就是这个因素，如瓶颈般严重制约了“英雄”的发展，真正使得“英雄”无用武之地。相对于金笔生产的诸多环节来说，笔尖的确是细节，但就是这个不显眼的细节，使得“英雄”走向了末路，使得厂长郭先生远走他乡，去美国一个金笔厂当了总经理，这也就是谚语常说的“一只牛蝇叮死了一头牯牛”。

因此说，细节决定成败。

所以说，企业的进步需要大量精益求精的细节管理，只有“举轻若重”“举小若大”，精心做好每一个细节，方能达到“举重若轻”的境界。否则，对细节的疏忽可能会成为企业失败的导火索。

此外，细节还广泛被用于情报部门和公安破案，这方面的例子不胜枚举。

第二次世界大战期间，德国有个女间谍，被当局派往英国后，凭着自己的美貌、更凭着自己的专业和交际能力以及地地道道的英语为德国屡立战功，获得当局最高领导的秘密接见和很高奖赏。可是，就是这样一位出色的、久经考验的职业间谍，却在一个细节上栽了，差点葬送自己的宝贵的性命。

事情是这样的——

女间谍在执行任务时，经常和英国军队里一个风流倜傥的男军官打交道，这个年轻英俊的军官不仅出身高贵、屡立战功，还很