

新华出版社继成功出版超级畅销书《细节决定成败》后，再次强力推出
更丰富、更实用，细节问题阐述更深刻的《细节决定成功》

细节 决定成功

XIJIE JUEDING CHENGGONG

尹大枫◎著

新 华 出 版 社

新华出版社继成功出版超级畅销书《细节决定成败》后，再次强力推出
更丰富、更实用，细节问题阐述更深刻的《细节决定成功》

细节 决定成功

XIJIE JUEDING CHENGGONG

尹大枫◎著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

细节决定成功 / 尹大枫著. -- 北京: 新华出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9828 - 3

I. ①细… II. ①尹… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 269089 号

细节决定成功

作 者: 尹大枫

选题策划: 要力石

执行策划: 北京智锐博通文化传媒有限公司

责任编辑: 刘志宏

特约编辑: 罗秋实

封面设计: 李尘工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京竹曦印务有限公司

成品尺寸: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 193 千字

版 次: 2012 年 1 月第一版

印 次: 2012 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9828 - 3

定 价: 28.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换 电话: (010) 63077101

做细节，是管理也是创新

成败源自细节的理论绝不是现代人的首创，具有辩证思维的中国人对于大节与细节曾经有过精彩的论辩。

从《后汉书·陈王列传》（刘宋·范晔）中说道：“大丈夫处世，当扫除天下，安事一室乎？”千年后，《习惯说》（清·刘蓉）中又反过来说道：“一室之不治，何以天下家国为。”

前者宣扬的是“要有大志向，可以不顾小节”，后者质疑的是“连家都没有管理好，怎么可能做好大事”。这样的论辩之后，才衍生出来今天大家普遍认同的那句俗语：“一室不扫，何以扫天下”，真正将事情成败归结到抓好细节的能力上来。

当“打扫屋子”与“治理天下”这差距甚远的两件事被联系在一起时，在极端的情景里充分显现出做好细节对于追求成功的重要，相对“大节”而言并非“小节”就应当被忽视。所以，更早的时候，我们民族的文化精英有过精辟论述：

老聃说“天下大事，必做于细”；荀子论述“不积跬步，无以至千里”；《中庸》倡导君子“致广大，而尽精微”……在观念内核上都是重视成功之前，那个自小而大的变化发展、积累过程。

今天，我们将细节管理引入到现代管理理论，特指对那些事关整体

的、细小的、局部的环节的管理，这就在更有针对性的专业的领域，赋予现代管理中关于“细节管理”命题更多的商业时代内涵，包括：

在战略决策中确保执行到位；

在发展过程中追求细节流程管控完美；

在同质化中通过微创新凸显出差异化的竞争力；

进一步而言，所谓大商有道、大胜靠德。古人经世的智慧作用于现代管理，可以让其在科学的管理程序之外拥有了更多可支持自身发展的思想内涵方面的品质。所以，脱离仅仅作为管理工具的层面，细节管理也具备与战略管理相对等的地位。

中国人讲究谋略，同样也关注细节，通过预先设想并做好一个个关联的环节，让整件事向我们所期望的目标行进，这就是“计谋”。从“孙子兵法”到“三十六计”，说的是军事，但也和现代商业和现代管理相通，其中那些具有战略指导性的智慧最初都是从细节中得来，又到细节执行中实现的。

这里“谋”是总体、是方向、是大局，而“计”就是具体、是执行、是细节，能决定成功的“战略”因素与“细节”因素并不是割裂开来的。

正如阴阳相对的理念，细节与战略相对相生。细节管理可以上升到企业战略的层面，而战略的实施也需要落回到细节的层面执行。一方面，对于成功来说，也许都不是单一因素决定的，但是很多时候，差之毫厘、谬以千里，对于失败来说，却可以追溯到每个细小失误的具体环节上；另一方面，在成功的另一端，同质化与激烈竞争的今天，也恰恰是细节上的微创新、微革命能打破窠臼，从而帮助个人或企业挣脱固有困境，在大众化的环境里突显出自身的不凡来。

因此，只研究单一元素，看不到细节在整体中的位置，无法将之与系统联系起来，那永远不能掌握方法，因为缺乏直接有力的工具，细节管理理论的重要意义在于：

提供了一个从局部介入整体，通过微创新自细节处获得系统掌控力的方法。

这就要求我们开始研究管理细节后，能从粗放式的只关注战略的偏执状态中觉醒，然后并将理论落实到执行上，不仅要从中懂得“how they succeed”（他们是怎样成功的），还要知道“how to succeed”（我们如何成功）。在这里，关注细节既是日常企业管理的内容和流程之一，也是一种创新的途径。

于是就涉及本书视野内“细节决定成功”这一命题在当下企业管理领域的实践本质了。

那就是，为了赋予传统行业新生机，赋予创新产业持久竞争力，抓住了细节管理的核心，那么随着时代的变化，管理者还需要关注现代商业经济领域的最新变化，然后使用更现代化的科技手段，让细节管理更精准、更高效。

比如卖廉价衬衫和鱼竿的“摊贩”成长为美国最有实力的公司的沃尔玛，因为有先进的IT系统、互联网技术和信息数字化，它对公司的管控精确到了极其细微的细节，其精准的管理及控制让它能够在同行业中保持着最大化的竞争力。没有一家企业能做到沃尔玛这样对物流、对卖场货物如此精确的掌控。一次次登上500强榜首的沃尔玛做到这一点不是靠人力，不是靠制度，而是靠他们设在总部通过卫星链接到全球每家门店的数据系统。

同样，在中国十年连续参与创办了三家上市公司的季琦，做成了携程网和后来的如家和汉庭连锁酒店，他的成功归于细节管理，归功于IT精神与传统的结合，最终归功于实现细节管理的现代化信息手段。

时代变化了带来大环境的变化，消费市场和商业概念以及运营工具和手段的更新，都要求企业与个人，更多能在细节管理上着力，将执行和决策联系起来，在细微改变中获得企业和行业的掌控力、竞争力与创新力。最终获得超越众生自优秀而走向卓越的一条上升通道，抓住关乎全局的细节导向成功。

目 录



CONTENTS

引言 做细节，是管理也是创新 / I

第一部分 生存与创新，要看细节 / 1

这是一个注重细节的时代，成功有时只是比别人多说一句话或多做一件事而已，就创新来说，产品或服务差异化生存力就是于细节处显功力，做出或者做成没被人做或没做成的事。

1. 右手大左手 4%——看似差不多立意差很远 / 3
2. 成功源于细节——北京下水道与青岛下水道 / 9
3. 细节造成差距——同一模式有人成功有人失败 / 14
4. 从校内到美团——王兴归来论成败 / 18
5. 细节“称王”——草根站长的成功秘诀 / 24
6. “R&V”模式——来自网游小环节的灵感 / 31

第二部分 竞争力精髓，在做好细节 / 37

所谓细节，本身并没有多么神奇，它的神奇在于可能引发“连锁反应”从而在后续的链条上，将成功的因素或失败的要素放大，因而真正做好细节能抓住通往成功的机遇，帮助人在自我管理和企业管理中获得超越他人的竞争力。

1. 改变，从用心开始——全局看细节（内涵） / 39
2. 做行业的精致大师——细节决定质量（管理） / 45
3. 把顾客感受放首位——细节促成决心（营销） / 52
4. 充分准备打动 VC——细节决定机遇（融资） / 58
5. 成功是过程的积累——细节成就事业（项目） / 65
6. 尽善尽美做成生意——成交靠细节（商贸） / 72

第三部分 于细处着手，获得掌控力 / 79

在顾客从上帝变为亲人的时代，如何保持客户的忠诚度，这既是企业管理、生产和服务自我提升的内在标准，也是企业品质追求的外在标准，最终成就一种无形的影响力，那就是行业掌控力了。

1. 三分决策加七分执行（管控） / 81
2. 做让人眼前一亮的产品（定位） / 87
3. 从丰田生产到苹果创新（精细化） / 96
4. 水饺如何成就中式快餐（标准化） / 101
5. 微利时代拼的是服务（竞争） / 108

第四部分 “超细分” 大趋势 / 115

市场经济走入应用为王时代，来自消费者一端的多元价值选择和个性化需求成为商业的主导力量，经营管理者需要把握各种细分趋势，将商业领域的应用与实践做到更精细具体，以创造自己的核心产品价值。

1. 垂直互联网的细分模式 / 117
2. 自小分众聚合为大市场 / 123
3. 外包、代工的双赢博弈 / 129
4. 抱团的温州人这样成功 / 136

第五部分 小趋势的引爆力 / 139

我们周围 1% 的人所崇尚的价值观、所遵循的生活习惯、所展现的行为方式，会逐渐影响并辐射到更广范围的人群中，随之创造一种能引爆社会生活、商业行为的流行趋势，抓住这样的趋势就抓住了商业引爆点。

1. 洞悉未来流行的潜在力量 / 141
2. 微创新正在改变着世界 / 146
3. 新兴的局部力量推动发展 / 151
4. 一只小鸟如何引领潮流 / 156

第六部分 微利时代取胜靠脑 / 161

当行业竞争加剧，利润下降，凭借传统手段不再能轻易取胜时，这需要创业者和管理者开动脑子寻找创新之路，比如逆向思维、换位思考，研究更个性化的市场需求，做到更细致、更专业、更具差异化的经营。

1. 冲破同质以及山寨的围堵 / 163
2. 专业化：最有效的成功模式 / 167
3. 层次化：自红海创造蓝海 / 175
4. 差异化：不一样的成功启示 / 182

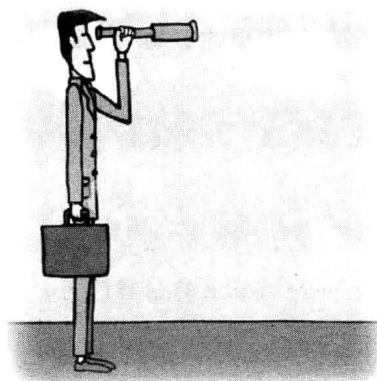
第七部分 细节管理在当下的实践本质 / 189

信息数字化后，从管理工具、管理手段到管理环境都有了全新变化，这需要企业家将现代的 IT 精神、商务电子化手段引入到企业管理经营中，以获得经济全球化、竞争国际化环境中的生存力。

1. IT 精神与传统结合 / 191
2. 打造品牌黏着力 / 198
3. 格式化与创新的统一 / 203
4. 管理职能转变细处见功夫 / 209

第一部分

生存与创新，要看细节



道德经·六十三：图难于其易，为大于其细。天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。

万物相连、起于细微，这个发展变化的哲理在生活和工作中的显而易见。

从少了一个铁钉丢了一只马掌，毁了一匹战马，败了一场战役，失了一个国家的故事，到一只亚马逊雨林扇动翅膀的蝴蝶在遥远国度的得克萨斯引发一场飓风这一研究初始条件下微小变化带动整个系统连锁反应的混沌理论。现实生活中，一个小的细节问题引发出一个重大事件是常见的事。

不要轻易忽视那些看似细小的事物，正是细小的区别造成成功与否的巨大反差。

一来，细节看起来不起眼，但是看起来差不多的东西，其实细微之处的立意差之千里；

二来，即使同样的模式，有人做能成功，有人做却失败，其中关键就在细节执行上的差异和细节上的创新能力。

1. 右手大左手4% ——看似差不多立意差很远

德国有一家知名的生产商，其主要业务是生产特种手套，包括医用乳胶手套、防护钢丝手套等并拥有稳定的市场及很好的销量。有一年，在离这家手套厂不远的地方另外一家专门生产手套的小厂建成了。小厂的业务量不大，那家知名的生产商觉得这家小厂的业务量也不大，对自己不会产生什么影响，也就没有太在意。仅一年的时间，那家知名的老厂就发觉自己生产的手套在市场上的销量迅速下降，而是那家小厂生产的手套已经占领了80%的市场份额。

原来，小厂生产的手套做了一个细节上的改进，即同一双手套在设计上右手使用的那只要比左手的大一些。因为这家生产商注意到了这样一个事实：生活中大多数人习惯使用右手，并且右手通常会比左手大4%。那些紧贴型的特种手套对于使用者来说，右手大一些戴起来感觉更舒适。

这就是关注到4%的细小区别，使小厂生产的大小不一手套的创新获得了消费者认同，最终从知名厂商那里抢夺来80%的市场份额。

无人察觉之处，更能发掘创新点，细节上的改变正是许多行业开拓出创新领域的不二法门。

● “左 e 商机”

同样是我们每个人都在使用自己的这双手，但不是每个人都留意到还有这样一个事实：据研究数据显示，世界上习惯用左手的人占 11%—13% 的比例。包括很多世界名人都是左撇子，比如政治家拿破仑、奥巴马，科学家爱因斯坦、牛顿等等。在中国“左撇子”占总人口的 6%—7%，实际人数要超过这个数据。

尽管世界上大约每 10 个人中就有一个左撇子，但几乎所有的生活产品都是为惯用右手的人设计。通常的乐器和工具在设计时只考虑到了右手使用者的习惯，并不符合左撇子的使用习惯。大家可以想一下，小提琴、二胡、剪刀……左撇子使用的话，琴弦要反装，剪刀、电钻等工具的刀刃、握柄也需要相反，而电脑键盘上的数字小键盘也最好能从右边挪到左边……这样才能让左撇子们使用起来更舒适。

由于左撇子的人群占有一定的数量，左手文具、左手工具在实际上具有硬性需求，这也就产生了新商机。于是，专门经营左撇子产品的商家就产生了。

一家名为左 e 商机的淘宝店于 2009 年 10 月在合肥开始营业，是中国为数不多的专业经营左撇子用品的商家之一。不同于欧洲国家成熟的市场和销售系统，在中国，这家店铺他主要做产品研发，他们将设计好的图纸或模板送到专门的厂家定做，然后批发和分销给销售商。供货范围主要定在北京、上海这样的大城市左撇子用品店和一些淘宝商家。

由于这是一个新开拓的领域，生产成本会比普通用品高，卖出的价格自然比普通商品贵。但是，需求决定价值，一把普通的家用剪刀做成左撇子用的产品售价在 100 元，售价在几十元左右的普通键盘变为左撇子键盘后，国产的售价一般几百元，进口的则要 1000 元以上。

这是一个注重细节的时代，商品创新与稀缺商机来自对传统商业模式做一些细小的改变。个人成功的机遇也往往来自那不同于常人的思维。

● 升职只为多说一句话

学工商管理的阿玲大专毕业后到一家商城的大型女性品牌专营店做营业员。因为卖场所占面积大，通向楼梯的出口转弯处有道不起眼的台阶，时常会有顾客不小心被绊一下。

注意到这一细节的阿玲每次都会特意送顾客出门，然后善意地提醒顾客“请小心前面的台阶”。别的同事见了，总是笑她多余，有的甚至埋怨她费半天口舌而那些顾客又不买商品，因此不必他们那么周到。阿玲总是一笑置之，从不争辩，多说那么一句成了她每天工作的一种习惯。

有一天，总店经理来卖场巡视，正巧从有台阶的门出去。阿玲还是如同每天做的一样，习惯性地提醒他说：“请小心前面的台阶”。经理一愣，很快便明白了怎么回事。他没有说什么，只是看了看阿玲流露出笑容。第二天阿玲就被提升为卖场主管。一年之后，她成了这家公司的副总经理。

细节处见本性，一个人的成功有时只是比别人多说一句话、多做一件事而已。当然就企业来说，同样在产品或服务的细节处最显功力，一个很小的细节设计就能迎合大众最普遍的消费心理。

● 药片销售的颜色创意

色彩对于人心理的影响毋庸置疑，如何在产品细节处运用好这样的心理暗示效应，这是优秀的个人与企业体现创新意识的能力所在。

印度孟买大学的研究人员研究了许多非处方药，发现药片的颜色确切地影响到病人的选择，调查对象中3/4的人会因为药片的颜色和形状获得不同的接受程度。

在美国，同类药片中那些黄色药片最为好销，橙色次之，白色再次之，因为厂家都知道人们懂得柠檬、橙子最富维生素C的道理，所以他们心理上能够接受与之相应的黄色、橙色的药片。同样，针对女性心理，美国生产止痛片尽量会使用粉红色，因为她们认为粉红色属于“飘浮”的色调呈现上升之感，有利解脱痛苦。

而在更理性的德国人那里，白色的药片最缺乏信任感，他们觉得其药性不强，而且事事认真的德国人还认为白色没有深浅之分，容易出错，连医生都可能搞混。所以在可选择状态下，白色药片并非德国人的首选。

只有中国的制造商注重实用性而很少从细节处考虑药的颜色与销售有何关系。除去少数中成药和儿童服用的制剂中会有浅黄、橘黄等颜色的药外，多数使用白色的药丸和制剂。这就给一些厂家提供了机会。注意到这个细节三精制药厂推出一种蓝瓶的口服液补钙产品，其销售广告“补钙，我要蓝瓶的”以颜色细节的暗示突出自己产品的具有独特。尽管蓝色与补钙并没有什么科学的道理，但是，这一颜色上的细微的差别却让其在销售上远远超越了同类产品。

在现代管理学看来，需要管理的不仅是企业，也包括个人的自我管理，以谋求更高效良好的个人发展、个人成长。需要树立品牌的不仅是企业，也包括个人品牌塑造，以谋求通往更成功的途径。

个人具有此类品质的优势何在？我们说在与成功息息相关的情商领域，最能从个人行为细节处展现魅力，从而在群体性活动中获得领导性地位。

个人性格修养是个人品牌的内涵。我们在一个车流湍急的路口无法过马路，这时，一辆车轻轻地停下来，司机在车里向你招手，示意等你先过去。这时，你是否会对这个开车人心生一些感谢呢？由此你就可以断定这个人一定是一个富有爱心、尊重他人的好人。

香港东方日报引用中国入世谈判首席代表龙永图的回忆说，有次在某机场看到一位县委书记出国考察，竟有三四十位下属送行，“县太爷”咋咋呼呼，目中无人，旅客十分反感。另一次，在意大利某小镇出席一个国际性会议，有位像邻居大妈一样的老太太独自进门，礼貌地对他点点头后坐在旁边。会后一打听，才知道她竟是荷兰女王，简直匪夷所思。应该说县长与女王人格魅力的高下立即彰显。也就不难理解见过各种大世面的龙永图先生为什么用匪夷所思这个词来形容自己的感受。一国之王对任何人都能做到礼貌，来自她一贯的行为习惯，而不是一时的突击型的表演。女

王人格魅力背后，恰恰代表的是一个真正懂得尊重他人的修养。

企业的管理也于细节处展现魅力。一个企业发展历程基本上经历三个阶段：第一阶段是经营产品，即以产品为中心，通过产品交易实现企业的商业利益，通过技术创新、产品开发、生产销售等企业经营活动获取产品的经营利润。第二阶段是经营品牌，即产品只是品牌的载体，同样的产品贴上不同的品牌它的价值迥异，我们最熟悉的莫过于耐克鞋和戴尔电脑了，它们的产品都是别人代工生产的，其产品的核心价值在于品牌，不在于生产地。第三个阶段是经营文化，例如德国的汽车文化，美国的快餐文化等等，在世界 500 强中的企业中大多数实际上都是在经营自己的公司文化。

企业文化是一个企业品牌的内涵，代表了这个企业与别家企业的根本差异。具体体现在企业服务的细节是否得到不断完善，在于员工工作细节上所展现出的特有氛围和素质。

● 迪斯尼文化微观

香港迪斯尼虽然是全球面积最小的迪斯尼主题公园，但是它的魅力没有因面积变小就打折扣。去过迪斯尼的人可能都有这样的感受，作为游客迪斯尼在为我们提供了一个干净舒适的游玩环境的同时，也把一个服务型企业无微不至的细节服务带给了游客。

迪斯尼仅培训清洁工这一环节就可见其品牌保持长久魅力的根源。清洁工进入岗位之前需要进行培训如下项目：

1. 学扫地。学会使用正确的扫地工具及遵守严格的操作规程，包括何时扫地、离客人多远等。
2. 熟识园内设施。做到第一时间告诉游客想去的地方。
3. 学照相、修理轮椅及童车。熟悉十几种数码相机的使用方法，随身携带简易工具，及时帮助游客。
4. 学会帮游客看护小孩子，包括抱小孩儿的正确姿势和包尿布正确方法。