

第一部分

完美的细节

魔鬼存于细节

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 (Devils are in the details)”。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，世界最伟大的四位建筑师之一的密斯·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。

细节往往透现出一个人的敬业与负责的程度，正是他对工作的态度，对细节的重视程度决定了其工作成果品质的高低。

“魔鬼存于细节，细节造就天使。”细节不是小事，若你忽略了它，它便会给你狠狠一击，让你悔不当初。越是专业的人越懂得关注细节，也正是那些细节，造就了最终结果的不同。

天下大事必作于细

深圳万科公司的城市住宅在中国房地产界享有盛誉，按其董事长王石的说法“万科建的房子即使比同一地段同样档次的住宅每平方米贵 1000 元，消费者仍然会选择万科”。

耳听为虚，眼见为实。很多人到万科城市花园转一圈，都会有清爽舒服、回归自然的感觉。

“精致文化、细心关怀”是万科城市花园给人的印象。每一间样板房，每一道围墙，每一幅户外宣传画，万科都往往做得比别人更用心、更精心、更费心。

王石讲：“我们参观香港住宅的样板房时，总有一个感觉，就是觉得房子比实际面积大。怎么回事？香港人又不让拍照。于是我们让人拿着测光仪进去量，结果发现，100平方米左右的房子，大大小小的灯有1万瓦。香港的样板房无论白天夜晚，都挂上窗帘。你想想，那么亮的灯，再加上房里多装些大镜子，怎么不显大呢？”这就是细节显示出的真功夫。很多时候，差距就在于是否具备“于细微处见精

神”的细心和耐心。

老子说：“天下难事 必作于易 天下大事 必作于细。”中国人喜欢做大事，这没有错。一个人要成气候，本来就应该锻炼成大局帷幄、宏观决策和打开思路的能力。然而，注重小事和细节也同等重要甚至比之更为重要。大多数时候，“举轻若重”的持之以恒，恰恰是“举重若轻”的必要补充。

杰克·韦尔奇认为：“没有什么细节会因其细小而不值得你去挥汗，也没有什么大事大到尽了力还不能办到。”人生哲学如此，管理哲学亦如此。

经营企业不是搞科学探索，管理者不必去发现未知领域。我们搞管理就是要把人们已经习以为常的东西、司空见惯的小事和隐藏着的细枝末节做得更精致。

传媒大王鲁伯特·默多克曾意味深长地回忆起自己的成功之道：“我尽量注意细节，虽然你不可能注意到所有细节，但能大体把握事情的发展状况。我每天都注意事情的进展，虽然这并不表示我要介入，但表现出介入的能力是很重要的，因为我可以依靠这种方式表现出我对事情的了解程度。”

管理者若疏忽了细节，就有可能导致不幸，甚至是灭顶之灾。正所谓“千里之堤 溃于蚁穴。”法国雪铁龙公司因在 C5 车型设计上的某个失误，无奈召回了 10 万辆已经卖出的汽车；日本东芝笔记本的小问题使得它不得不在美国赔

偿给客户 10 亿美元；美国福特公司由于凡世通轮胎问题导致巨额亏损；几年前中国名噪一时的三株口服液也是因为忽视媒体报道的负面影响而招致覆灭。企业界的种种著名案例的教训都昭示我们：若管理者只是把注意力放在“大”上是远远不够的，在把握了大方向、大战略的前提下，密切关注和做好每一件小事，才有可能获得更大的成就。

天下大事，必作于细，在小事情上都敷衍、拖延、马马虎虎、对付迁就、粗粗糙糙的人，难以成为人格伟大的人，而这样的企业，哪怕再轰轰烈烈于一时，也必将很快招致土崩瓦解的一天。

在员工眼里，再小的事情，一旦为领导者所关注，做好了就成了大事。组织的运行过程是通过各种途径由无数细节相互连接而形成的具有自我调节功能的复杂系统。在这个系统运行的过程中，一定会出“细节梗塞、小事挡道”的现象。因此，对每一件小事的处理是否得当，都会对整个局面带来意想不到的连锁反应。

一般情况下，给员工留下印象最深的、永生难忘的往往是那些不起眼的小事。难怪日本经营之神松下幸之助会说：“大事小事由我处理，不大不小的可以安排别人去做。”

这不由得让我们回到了现实。现在的年轻人，高智力的越来越多，但能够不拒小事、注重细节的实在是太少了。我们知道太多由于细节失误而酿成事业上悲剧的例子，但从此能真正改悔的又有多少呢？许多人都习惯了在同一个

地方不断地重复摔跤。为了少摔跤，我们真的很有必要在细节上“斤斤计较”。

周恩来说：“外交无小事。”天下事概莫如此，而最深刻、最经典的莫过于老子的“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”。

扫天下，从一屋扫起

天下愿做大事的人很多，但愿意做小事的人很少。从古到今，为什么成就功业者总是极少数呢？原因就是很多人光想着去“扫天下”却不知道“扫天下”必须从“扫一屋”开始。

这里讨论的“扫一屋”说的就是能够决定我们人生成败的“个人习惯”问题。每个人的习惯都是由日常工作和生活的小事和细节组成的，能够做好了这些细节小事，才有可能成功。伟大来自于细节的积累，好的习惯即使再小，养成了也有助于成事，坏的习惯再小，不“扫掉”就成为了一事无成的祸端。

古人告诉我们的“一屋不扫何以扫天下”说的就是把我们的坏习惯“扫除”，养成良好的工作和生活习惯。

一个人的某些恶习和不良习惯并非与生俱来，而是后天慢慢养成的。有些坏习惯可能对我们的工作和生活并无大碍，但有些坏习惯足以让我们的工作和事业前途命运多桀。

那么先让我们看看一些每个人都可能有的“坏习惯”，例如：

思考问题时的“坏习惯”对任何事情都会反复思考务求周全，只看大局不看小节，凡事只会往坏处想等等；

工作时的“坏习惯”随心所欲，想做就做，将就应付，拖拖拉拉，马马虎虎，粗粗糙糙，半途而废，一条路走到黑，明知死胡同也不知转头等等；

日常生活上的“坏习惯”不守时，抽烟，酗酒，不爱卫生，生活作息无规律，饮食无度等等；

为人处世上的“坏习惯”不守信用，总是要别人给自己好处却不给别人好处，出了问题爱找借口，总是把责任推给别人，把功劳爱往自己身上捞等等。

习惯往往是一个人内在主动和外界刺激经过长期累积而成的。先是有意识地成为自己行为的一部分，形成习惯后，便变成了一种不自觉的行为模式，进而忘了它的存在。而这正是“习惯”的力量所在。更为关键的是，习惯通常是由人的一些小事和细节累积而成的。如果是好习惯，就应该保持，但若身上有了坏习惯，就应该尽量想办法去戒除。正如“一屋不扫何以扫天下”，你如果连自己的坏习惯都“扫”不掉，又何以能成大事呢？

那么，我们怎样才能知道自己的坏习惯呢？首先，你可以拿出笔和纸，从考虑问题到为人处世，从工作办事到日常生活，把你所能想到的坏习惯都一一写下来，然后与自己生

活、工作和事业上所发生的一切相印证。例如 若你犯有办事“拖拖拉拉、半途而废、将就应付”的习惯 是否发现自己总是做不成一件事 或者办事差强人意 若你有“只想别人给自己好处却不给别人好处、爱找借口、有功劳往身上捞”的习惯 是否发现自己身边的朋友越来越少 甚至已经失业呢 若你有抽烟、酗酒等不良习惯 你是否发现自己的身体开始犯毛病了？……。

其次 你可以看看别人对你的意见。“旁观者清”别人的意见是你最好的镜子，而且别人看得到的往往也是你看不见的或者你不愿意看到的，因此别人的意见绝对要重视。

在个人习惯的管理上，有人已经总结出了如何改掉坏习惯 养成好习惯的方法 那就是“21天习惯改变法”。

该研究证明：

(1)一个人一天的行为中大约只有 5%是属于非习惯性的，而剩下的 95%的行为都是习惯性的。即使是创新，最终也可以演变为习惯性创新。

(2)21天以上的重复会形成习惯；90天的重复，会形成稳定的习惯。即同一个动作 重复 21天就会形成习惯性动作。同理 同一个想法 重复 21天 或重复验证 21次 就会变成习惯性想法。

因此，我们需要改掉坏习惯，养成好习惯，通过严格执行“21天习惯改变法”就可以达到。

很多人都有“扫天下”的志向和欲望 但是 若不从“扫

一屋”——改掉自己的坏习惯，养成好习惯开始，是很难做到的。在一个人的生活 and 工作中，好习惯很重要，良好的习惯是成功的要素之一，千万别让坏习惯侵蚀了你的明天和未来。

把大事做小，把小事做细

一个人做事不追求完美是不可能成功的，而做事完美，就必须具备“把大事做小 把小事做细”的态度。

提到周恩来 我们都觉得他是做大事的 却不知道他那种“把大事做小 把小事做细”的本领更值得我们学习。

当年 美国前总统尼克松访华时就注意到 周恩来有一种本领，就是非常关心小事细节，但又不拘泥于小事细节之中。据尼克松回忆，在欢迎他的晚宴上，周恩来亲自为乐队挑选了晚宴上演奏的乐曲。“我相信，他一定预先研究过我的背景情况，因为他选择的许多曲子都是我所喜欢的，包括我在就职仪式上演奏的《美丽的阿美利加》。”尼克松认为。

接着，尼克松一行就被邀请去看乒乓球和其他体育表演。当时天已下雪，而客人预定第二天要去参观长城。周恩来知道这一情况后，通知有关部门清扫好通往长城路上的积雪。

在做事力求“精细”的同时 周恩来对工作人员也要求严格。他绝不允许有“大概”、“差不多”、“也许”、“可能”等

模糊的用语。一次，北京饭店举行涉外宴会，周恩来在宴会开始前了解一下饭菜的准备情况，便问道：“今晚的点心是什么馅的？”一位工作人员随口答道：“可能是三鲜馅的。”周恩来便立刻追问：“什么叫可能？究竟是还是不是？客人中若有人对海鲜过敏，出了问题谁负责呢？”工作人员立刻认了错，并去做好准备工作。

周恩来这种“把大事做小，把小事做细”的工作作风，很值得我们借鉴。中国人希望做大事的人很多，但愿意做小事，并把小事做细的人很少。

一个人有理想，要有干大事的雄心壮志，这是必须的。但我们又必须从小事做起，把小事做细。这并不是让你为了做小而做小，而是说小事中往往掩藏着成功的机会。请看下面这个例子。

一天下午下起了大雨，一位老太太蹒跚地走进了费城百货商店避雨。店员们都对她爱理不理。这时走过来一位年轻人，诚恳地对她说：“夫人您好，我能帮您什么吗？”老太太莞尔一笑道：“谢谢，我不用，我只是想在这儿避会雨，立刻就走。”

不过，老太太很快意识过来，自己应该在这里买一点儿东西，才在这里名正言顺地避雨。这时，那个小伙子搬了一把椅子过来，对老太太说：“夫人，您不必为难，请您坐会，等雨停了再走吧。”老太太对他非常感激。两小时后，雨过天晴，老太太向小伙子要了一张名片后就走了。

几个月后 费城百货的总经理收到一封信 信中要求让那位搬椅子给老太太的小伙子到苏格兰收取装潢一整座城堡的订单，并让他承包自己家族所属的几个大公司下一季度办公用品的采购订单。总经理惊喜不已，因为他发现这封信给百货公司带来的利润相当于公司两年利润的总和。

当总经理与写信人一联系才知道，这封信出自一位老太太之手，而她就是美国亿万富翁“钢铁大王”卡耐基的母亲。

总经理马上把这位叫菲利的小伙子推荐给董事会。当菲利飞往苏格兰时，他已经成为费城百货的合伙人了。那年 菲利 22 岁。

随后几年里 菲利坚持自己的“把大事做小 把小事做细”和忠诚、勤恳的工作态度、作风 成为了“钢铁大王”卡耐基的得心应手，事业蒸蒸日上，一跃变成仅次于卡耐基的富可敌国的重要人物。

菲利把握机会的原因并不是他的才能，而是他周到服务的一个细节。我们每个人一生中都能遇到很多次帮助别人的机会 但真正能够认真对待这种“小事”的能有几位呢？

细节致胜

这个话题先从一个平凡人的故事开始说起。

某国企技术工人老王下岗后，凭借祖上开羊道传下来的手艺，干起了宰羊、煮羊肉、卖羊肉的生计。他和妻子在菜市场里租了一个摊位，冬春卖生羊肉，春夏卖白切羊肉。卖熟羊肉时，热情的王嫂总会给顾客送上一小包椒盐；卖生羊肉时，她又准备好一些萝卜，给每位买肉的顾客称好羊肉后在一旁放上一两个，以便顾客煮羊肉时可以消除膻味。就是这些为顾客着想的热情周到的小举动，使得老王的羊肉成为众多摊位中最受顾客欢迎的羊肉，生意日渐兴隆。

随着市场经济的不断深入人心，许多或大或小的经营者也跟老王夫妇一样，越来越注重经营过程中的细节，并依靠某些不起眼但极富个性、极能吸引人的细节从众多的竞争者中胜出。而众多消费者的心也越来越被消费过程中的种种细节所“俘获”。

如今，越来越多的经营者也开始像关注“眼球经济”、“注意力经济”一样，注意起“细节经济”来了。其实，一家企