
细节决定成败

汪中求 著

新华出版社

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。

日前，中国首次发射载人航天飞船，取得圆满成功，国人欢欣鼓舞。我在电视机前收看太空仓返回地面的报道，也仍然能看到几处细节的差池。如对于太空仓实际着陆点与理论着陆点差距的报道，先是4.8公里，现场记者说11公里，后来白岩松说是48公里；又如杨利伟出仓之际，几个声音在引导他，有说“慢点出仓”，有说“自主出仓”，有说“头先出来”，程序设计中没有指定现场指挥官么？

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

第1章 天下大事，必做于细

——从改变观念着手

我始终不明白，电影电视里的武打设计，总要设计一些奇招、怪招、绝招，观赏性强了，使观众赏心悦目；但大多不符合实际生活，事实上简单的招式练到极致就是绝招

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，每一个细胞就象一棵树一样地复杂，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、旋律、音乐、图象、幻想管了起来。

我常常没道理地纳闷：人的大脑，就从蔬菜、水果、果仁、鱼、植物油等食物中吸收一点营养，另外加上运动使血液向大脑供氧，大脑就那么管用？后来我听一位叫卡尔·西秀的心理学家说，就智商的7个基本组成部分之一的记忆，一般人只用了其遗传能力的10%。太不可思议了！

殊不知啊，绝大多数人的智商都很高，我们也就不容易超越他人了。

2.18 分理论

有一次，我给北京大学的学生演讲，说到一个“汪中求式”的“2.18分理论”。人的智商分为智力因素和非智力因素2大部分，从对人的一生的作用来分，智力因素占40%的权重；在智力因素中知识和技能的对比中，我们认为知识占40%的权重；知识又分书本知识和社会知识，书本知识占40%的权重；书本知识能在实际生活中应用的又占40%的权重。假设我们同意以上的权重的分配，那么，总平均85分的在校学生获得的总智商分数是： $1 \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 85 \approx 2.18$ （分）。当然，我们北大的高才生不可能没有非智力因素得分，也

不可能没有技能和社会知识得分。这个“2.18分”的说法只是想给高才生们一个提醒：每一个北大的学生都可能成为人才，但仅凭手头的几张分数单，就认为自己已经是一个人才，就大错特错了。

要想比别人更优秀，只有在每一件小事上比功夫。比如，我们每一个人都会的阅读，中央人民广播电台的播音员的标准播音速度听说是120字/分，而一般人的正常阅读速度是200字/分，但受过快速阅读训练的人的一般阅读速度是300字/分。但这要经过刻苦的训练啊。先训练默读，做到不出声音不受干扰，专心致志；再训练读目录和标题，使阅读中紧紧抓住段落的核心；再训练扫描读，象摄像机一样工作，而不是数人头式地阅读，从第一个字读到最后一个字；再训练段读，用抓关键词的方法，几秒钟就抓住一段文字中的关键词，一次性阅读一个段落。一点一滴地强化，才可能最终突破。

再说一个消防队员的例子。我们都知道消防队员行动特别迅速，如果象我们一样慢吞吞，一幢房子早烧光了。可是你有所不知，我们的消防队员所有工具都必须非常严谨地合理放置；晚上入睡，消防队员的衣物的穿脱和摆放，都有十分明确的规范。否则，警报响起来，靴子找不到鞋带，裤子配不着皮带，怎么办？曾经看曾国藩的书，曾国藩要求子女（包括儿媳妇在内）连没有什么大用处的布片、线头都必须有序分放。我想自有其用意。

中国的六件大事

上个世纪的最后的一些日子，各大媒体都在讨论人类历史上的一些重大问题，其中有一篇题为《人类历史上的100件大事》的文章，所列100件大事中，与中国有关的共9件：

- 儒家和道家的形成〔中国〕由孔子和老子分别创立。前者的学说核心是“仁”，后者是“道”。
- 成吉思汗的帝国霸业〔蒙古〕建立横跨欧亚的大帝国。
- 火药的发明和改良〔中国〕中国发明，以后传入欧洲。
- 印刷术的发明〔中国〕11世纪中国毕升发明活字印刷，以后15世纪德国葛登堡改良印刷术并流传开来。
- 中国工农红军长征〔中国〕完成了行程25000里的战略大转移（1934-1935）。
- 卢沟桥事变〔中国〕1937年，揭开了中国抗日战争的序幕。
- 新中国成立〔中国〕二次大战后世界政治生活中最重大事件，改变了整个世界的力量对比。
- 战后世界人口空前增长至今已近60亿，造成了一系列问题。

- 自然环境恶化环境危机威胁着人类的生存，保持生态平衡成了最重要的课题。

这9件中，真正完全因中国人而起的大事只有6件。当然，我不敢说除了以上6件，中国历史上的所有事情都是小事，但从某个角度看，至少可以认为，大事总是少的。

我们普通人，大量的日子，很显然都在做一些小事，怕只怕小事也做不好，小事也做不到。在此前出的一本《营销人的自我营销》的书上，我曾提到在一家涂料企业戒烟的案例。如果，作为老总，下一个指令，全公司自×月×日起严禁吸烟，违者罚款××元，似乎也很容易；但实际上，企业有1/3的烟民（包括老板在内），还有300位常来常往的客户一大半是老烟枪，一个通令能马上解决问题吗？不行啊，要耐心细致地处理，才能“软着陆”。（见附录1：油漆企业怎样戒烟）

善言者未必善为

我交往的圈子大多数是营销人，很多人谈起营销理论来头头是道，总是眉飞色舞地数说新概念：渗透营销、基准营销、体验营销、关系营销、网络营销、数据库营销、环境营销、绿色营销，如此等等。但就是对最基本的营销4要素知之甚少，营销要素中的产品、价格、渠道、促销分别包含哪些内容一概模糊。问起促销的4要点——人员推广、广告、公共关系、促销活动，也不知其实。至于促销活动常见的16种——打折、送赠品、退费优待、凭证优惠、抽奖、集点换物、联合促销、免费试用、有奖竞赛、促销游戏、竞技活动、公关赞助、会员营销、现场展售、人员卖场推广，善言者未必善为，多数人很少一一操作过，其中的优劣则更加无从判定，只能“想当然耳”。公共关系的内容及其工具一般由7部分组成，戏称“一支铅笔做公关”，因其英文单词的第一个字母合写为“PENCILS”，即：P（Publications，出版）——向公众发表一种宣传文字；E（Event，事件）——企业有意识地制造某一事件，以达到企业预期的促销目的；N（News，新闻）——制造某种新闻，使其成为热门话题；C（Communityrelation，社区关系）——加强联系，得到认可，如举办活动等；I（Identitymedia，认同的媒体）——借助某种媒介提高企业知名度；L（Lobby，游说）——向有权制定政策的人游说；S（Socialcausemarketing，社会公益营销）——为树立企业形象，进行公益性活动，有助于提高企业形象，着眼长期目标。很多营销人也对此不甚了了，甚至至今还认为“公共关系”就是腐败现象中常见的“公关”：喝酒、洗桑拿、卡拉OK、古董字画等。

有一次，一位做药品生意的朋友告诉我：美国人都知道柠檬和橙子最富维生素C，所以黄色药片最为好销，橙色次之，白色再次之。美国的女性则喜欢粉红色止痛片，她们认为粉红色属于“飘浮”色调，可使人有上升之感，可以解脱痛苦。德国人对白色的药片缺乏信心，觉得药性不强，而且白色没有深浅之分，连医生自己也容易搞错。只有我们国家的药厂，都喜欢白色的药丸和制剂，自认为白色有清洁感，并未从细节处考虑药片的颜色与销售有何关系。

营销的浮躁也许不是社会的普遍现象，但当今世界的现实情况是，太多的人，总不屑一顾于小事和事情的细节，太自信于“天生我材必有用，千金散尽还复来”。遨游宇宙，绕

行地球，每一个人都能想象到是怎么一回事；但是，任何一个人，从 18—60 岁，每一天徒步半个小时，就可以绕行地球一周，则几乎极少有人认真琢磨过。

2. 杀鸡须用牛刀

张瑞敏领导的海尔如今很叫响了，但当初的海尔经营管理可是一塌糊涂啊，海尔制定出的第一条制度是“不许随地大小便”，可见海尔昔日情形。1985 年，海尔着手内部管理，为此编写了 10 万字的《质量保证手册》，制定了 121 项管理标准，49 项工作标准，1008 个技术标准。张瑞敏着手整理企业内部，而且愿意花大力气、花大价钱，小事当作大事做，这样一来，才有了今天的成就。

沃尔玛更有知名度。在全球各零售企业不断下滑、日本八佰伴等强势企业纷纷落马的时期，沃尔玛却越战越勇，一路领先。查 2001 年的相关数据，沃尔玛旗下各商店年销货总量分类商品，占下列国际知名企业年总销售量的比例如下：

Gitano	26%
Haggar	10%
Mr Coffee	21%
Rubbe maid	11.1%
RoyalAppliance	26.5%
宝洁	11%
斯各特	26%

我们看到了人家成功的辉煌，却很少去关注他们管理细节的用心。沃尔玛在全球共有 20 多个分销中心，再由分销中心送往近 3000 个分店。沃尔玛的每一家商店，林林总总 20000 种商品，从在计算机上开始下订单，到货物上架，耗时不超过 48 小时。公司总部有一台高速电脑，同各个发货中心及各多家商店连接起来，通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都全自动计入电脑。公司为此专门设有一个 6 频道的卫星系统，可以同时和各家商店进行视频通话。为此沃尔玛一共花费了 7 亿美元，才建成了现在的计算机卫星系统。这是世界上最大的民用数据库，比美国电话电报公司的还要大。我们的商场都很惧怕沃尔玛的强大竞争攻势，却很少去研究人家的服务细节，以及为了这些服务细节做出的巨大努力。

我是做营销的，再列举一些企业客户服务的例子。

先说说诺基亚。诺基亚每隔 3—4 年就根据市场变化和本企业的核心竞争力的提升确定自己不断更新的企业目标：1992 年定义目标——以电信为主导，专注，全球化，增值；1996 年定义目标——在最具吸引力的电信市场部占据领导地位；1999 年定义目标——在创造移动信息社会中扮演领导和品牌效应的角色；未来定义目标——将互联网装入每个人的口袋。目标虽大，但客户服务却细致到位。诺基亚公司的客户服务理念是“专业专注、全心服务”。诺基亚 2000 年底就已建立了 250 个特约服务中心，特约服务中心不能覆盖的偏远地区，开通了流动服务车；每月在中国大陆多个城市举办服务日活动，提供现场免费检测和优惠维修；各大城市均开通了“诺基亚客户服务热线”（北京 010-95000123、上海 021-95000123、

广州 020-95000123），提供 24 小时不间断的咨询服务；在 2000 年底就开创了突破性的手机 1 小时维修服务新标准。诺基亚在客户服务理念上，真正在兑现它的“科技以人为本”。

再说说创立“倒宝塔组织结构”的诺顿百货公司。诺顿百货公司成立于 1963 年，由 8 家服装专卖店组成，并确定了**靠服务取胜而不是靠削价的竞争策略**。诺顿百货公司服务内容：替要参加重要会议的顾客熨平衬衫；为试衣间忙着试穿衣服的顾客准备饮食；替顾客到别家商店购买他们找不到的货品，然后打七折卖给顾客；在天寒地冻的天气时替顾客暖车；（有时甚至会）替顾客支付交通违章的罚款。总裁约翰先生，在高峰时间从楼梯走上走下，不占用可以多容纳一位顾客的电梯空间。有位企业主管在出差前拿了 2 件西装到该店修改，在他要赶往机场时，该店还没把西装改好，但等他到达了另一个城市的旅馆时，发现有一个他的快递包裹，里面正是已改好的西装，还附有三条价值 25 美元的领带，以表歉意。诺顿百货公司大批忠实的顾客称自己是“诺家帮”。

一个真实的故事：武汉市鄱阳街有一座 1917 年修建的 6 层洋楼，这座名叫“景明楼”的楼宇在度过 80 个春秋后的一天，该楼的设计者——英国一家设计事务所远隔万里来信一封，告知：景明楼为本所 1917 年设计，年限 80 年，现已超期服役，敬请业主注意。还有一个故事，台湾有一位博士，在意大利某名牌鞋店买鞋。最合脚的尺码卖完了，选了一双小一号的，但有一点紧。反正鞋穿穿会松的，于是掏钱买，可售货员拒绝卖给他，理由是顾客试穿时表情不对劲，“我不能将顾客买了会后悔的鞋子卖出去”。1992 年美国国家品质奖服务奖的得主——丽滋·卡尔登饭店，在全球联网的电脑档案中，详细记载了超过 24 万个客户的个人资料。这就是成熟的企业客户服务的细节。

我认为国内企业最早确立了先进的客户服务意识的是家电企业。让我们说说国内的家电企业小天鹅和荣事达。

小天鹅最早推出“1、2、3、4、5”的服务承诺，即：一双鞋，上门服务自带一双专用鞋；二句话，进门一句话“我是小天鹅服务员×××”，服务后一句话“今后有问题我们随时听候您的召唤”；三块布，一块垫机布、一块擦机布、一块擦手布；四不准，不准擅撞用户、不准吃喝用户、不拿用户礼品、不乱收费；五年保修，整机免费保修五年。

荣事达于 1997 年“3 15”之际隆重推出了“红地毯”服务。“热情、温情、深情、真情”是“红地毯”服务的形象定位。服务规范细分为服务语言规范、服务行为规范和服务技术规范三个方面。服务行为规范概括成为“三大纪律，八项注意”：“三大纪律”是——第一，不与用户顶撞；第二，不受用户吃请；第三，不收用户礼品。“八项注意”是——第一，遵守约定时间，上门准时；第二，携带“歉意信”，登门致歉；第三，套上进门鞋，进门服务；第四，铺开“红地毯”，开始维修；第五，修后擦拭机器，保持清洁干净；第六，当面进行试用，检查维修效果；第七，讲解故障原因，介绍使用知识；第八，服务态度热情，举止文明。

客户服务如此，营销各环节中的广告也如此。营销人都理解广告是爱不得又恨不得的。中山大学国际营销教授、博士生导师卢泰宏说，广告人应当“把消费者看作是一种粗心大意的、漫不经心的、没有记性的、文化水准很低的、容易追求新口味的、朝三暮四的……，一句话，看成傻瓜”。**就因为观众、读者对广告太不在乎，就因为媒体太多，广告也就更难做。**我们通常接触到的广告，往往如戛纳国际（广告）评委主席迈克尔·康拉德所说：

“（中国的广告）含太多的讯息，太多的噱头，太多的陈词滥调，太多对话，太多的附加成分，太多糟糕的预先测试，太多的理性，太多的科学内容和太少的热情。”很多企业的广告甚至出现“手术成功，病人死亡”的现象。

正因为这样，广告必须在策划上多花心事，在总投入有限的前提下，在细节上用足脑子。看几则篡改成语的广告词：完美无“汗”（空调广告）、一“明”惊人（眼镜广告）、默默无“蚊”（电蚊片广告）、“咳”不容缓（止咳药广告）、随心所“浴”（热水器广告）、“骑”乐无穷（摩托车广告）、“饮”以为荣（饮料广告）、百“衣”百顺（服装广告）、脱“影”而出（摄影广告）。有人认为这是对中国语言的不负责任，对净化语言环境不利，我却觉得没有那么可怕，几则广告不会对整体语言环境有如此大的破坏力，倒是毫无特点的广告更是莫大的浪费。所以，我称以上这些为“有争议的好广告词”。

在广告问题上，还有一点也非常重要，那就是要充分考虑到小媒体。我国中小企业 2930 万户，占我国企业总数的 95%，中小企业一样要上广告，但哪可能象“哈药六厂”和“脑白金”那样一年投几个亿的广告费？小媒体就必须高度关注，在一些小地方用心思。我的一个姓刘的客户在陕西的一个小城市渭南做一个油漆产品的广告，他没有学过广告学，中学也还没读完，没有多少广告技巧，同时也没有多少钱投入广告，他苦苦寻找，发现了一个很有价值的小媒体。渭南市有出租车，还有 150 辆三轮摩托车投入城市客运。这种三轮摩托车跑一趟每次收费 2—3 元，且车身都有斗篷。于是，刘先生就在这些三轮摩托车上做广告，斗篷上书“x x x 免费送你去买漆”，“发布费”每辆车每月 10 元，3 个月共 4500 元，来人到了“米奇牌油漆专卖店”，由店长给付乘摩托车的钱，每天掏 100 元左右，3 个月下来，连广告发布、制作在内总费用 15000 元。科班出身的广告人对此是不屑一顾的，小气，没创意，不登大雅之堂。但事实上，这个小媒体的小广告管用，满渭南市与家装有关的人都知道“米奇牌油漆专卖店”；而且，不少上门的人即使没买“米奇牌油漆”，也或多或少买点什么走。如果同样多的钱，做一块路牌广告，只能挂 2 个月，做当地报纸广告，只能半个版 2 次。

对于敬业者来说，凡事无小事，简单不等于容易。因此，我一贯倡导：花大力气做好小事情，把小事做细。我们为了开好一个经销商大会，就为会议准备工作制订了 30 多份文件（见附录 2：开个经销商大会做 30 份文件？）。上月，我带专家小组去开发一个涂料企业的样板市场，只是完成了一些基础工作，5 个人却整整工作了 40 天，还常常加班加点。200 人/日，只是完成了 10 件事：

- 根据市场情况进行了产品结构及其价格调整；
- 对宣传品、促销品、包装物进行修订；
- 做了 4 个内容的专题调研；
- 走访、调查了 5 个地级市的市场；
- 策划和操作了一次公关活动；
- 设计并实施了几处广告（路牌、公交车车身和一些小媒体）；

- 指导开展了一次小区推广活动；
- 开了3个专题会（油漆工联谊会、分销商会、家装公司会）；
- 制定了6个培训手册（专卖店手册、招商手册、分销商手册、小区推广手册、业务员指导手册、经销商公司化运营手册）；
- 做了9个课时（2小时/课时）的员工培训。

只有拿牛刀杀鸡才能把事情做好，把小事做细；但是，现实情况往往是，想法挺好的，却没有人愿意和能够把每一件小事做透。这实在是当今社会之大害呀！

战略上举重若轻，战术上举轻若重。

3. 必要条件≠充分条件

“水桶理论”已是老生常谈。企业要想做好、做强，必须从产品设计、价格政策、渠道建设、品牌培植、技术开发、财务监控、队伍培育、文化理念、战略定位等各方面一一做到位才行。任何一个环节太薄弱都有可能导致企业的最终失败。**企业核心竞争力的大小往往取决于企业要素中最薄弱的环节。**

在中国进入市场经济的最初阶段，市场还非常幼稚，竞争对手都非常幼稚，不少企业借助某一个环节的运作特色，攻城掠地，不断取得骄人的战绩，这就使得不少企业和企业经营者产生一种错觉，认为某一环节的优势可以控制整个企业的命运。也就是说，很多人把企业经营管理中的必要条件看成是企业成功的充分条件了。

把必须做好的一部分当成整个经营管理系统的全部，势必造成其中诸多环节被忽视、被省略，至少很多重要环节的方方面面做不细、做不透。这是指导思想上的错误造成的细节差距。

三株，曾几何时，多么辉煌，销售额直闯百亿元大关，销售网络遍布全国，而且触角直达各地村镇，以至于总裁吴炳新自豪地说：中国第一大网络是邮政网，第二大网络就是三株网。但是，一个“常德事件”，一篇《八瓶三株口服液喝死一条老汉》的报道，一次打击，便使三株这个庞然大物轰然倒下，使企业界多少人为之长嗟短叹，唏嘘不已。个中原因，追溯起来，是多方面的；近年来，各类评论也是仁者见仁、智者见智。但就大企业要抓小事来说，放两响马后炮：一是庞大的营销队伍日常管理纪律执行不严，财务监控不力，以至于企业遭遇重大事件时，各级营销人员携款而去；二是企业在顺境借助媒体非常顺手，但对媒体的负面作用没有正确的认识，更没有对待突发事件的应急预案。

同样是保健品的脑白金今日仍处于盛时，但我觉得它的问题不少，一个最致命的错误是过于依赖广告的市场拉动力。脑白金当初进入市场，强大的广告支持的确帮了它的大忙，但这并不意味着广告是万能良方，是放之四海而皆准的法宝。长此以往，把必要的广告投

入当成脑白金长盛不衰的充分条件，史玉柱还会再摔跤的。据悉，脑白金上半年的形势已经不妙了。到六月底止，总销售额不足2个亿，而且9000多万元应收款在总代理手上收不回来，其中到底有几千万的呆坏帐不好妄加推测。去年广告投入总额是3个亿，今年看各大媒体的频次，总广告费也少不了多少。企业的销售额、应收款、广告投入、产品生产与经营成本、企业利润等几大指标，会成怎样的比例关系呢？我着实为刚还清巨额债务的史玉柱捏了一把汗。我武断地认定，过于相信广告的威力、过于依赖广告支撑市场的脑白金，其成本管理、物流管理、现金流管理、渠道管理、价格管理，甚至包装材料的采购过程监管、包装物的以新代旧的衔接等管理环节，都非常容易出问题。若干细小管理点都程度不同地存在漏洞，一旦出现大一点的震荡，脑白金还会不会重演脑黄金的肥皂剧？

比尔·盖茨常常说，微软距离破产永远只有18个月。从企业需要强调和重视管理细节的角度，我觉得企业稍大一点就存在此类风险。韩国的大宇700亿美元不能说不大，但说倒闭也就倒闭了。因为企业大，所以小事没有人做；因为事情不大，所以小事做不透。我愿意把工作中小事的失误比作一只危害的老鼠，老鼠多了，破坏力巨大。中国的老鼠数量据说是人口的3倍，1990年的数据：吃掉的粮食30亿公斤，咬毁300万亩森林和3亿亩草原，咬伤至少10万人；在东海让海军的舰载导弹发射失灵，在大瑶山让列车改道颠覆，在句容县咬死3个婴儿，在新沂县又咬死3个婴儿。我们工作中一系列的麻烦频频出现，一连串的失误势必在某一天酿成大祸。

前不久，朋友领我去了一家以食用菌菇为主要特色的餐馆。这家餐馆取名“小背篓”，挺有生态经济的气息。“小背篓”不仅注册了村姑背着小背篓的商标，创作了“小背篓”员工之歌，还取得了“野生菌滋补保健火锅汤”的专利、中国连锁经营协会“中国连锁企业百强”称号、中国食用菌协会“全国食用菌行业龙头企业”称号。更可喜的是，“小背篓”把食用菌做成了文化大餐，进到“小背篓”的12家连锁店中的任何一家，你都会被“小背篓”的食用菌文化所包围，墙壁上、报架上、内刊上、手册上、样单上到处都是食用菌文化的内容，使你似乎进入了食用菌文化展览馆，连餐桌上的小器具都是各类菌菇的模型，不用说纸巾和筷子套。“小背篓”的蘑菇节都举办了3次，大量的关于蘑菇的古代诗词对于我这位学中文的来说都从未谋面。“小背篓”的老总应该算得上是有心人了。作为消费者，我处处能看到“小背篓”细节的入丝入扣。可惜，我们周围的企业管理者们像这样细致入微地设计、管理企业的，太少了。

我在做职业经理的时候，总是担心哪些事没有抓落实导致企业出问题。我觉得自己不过中人之资，除了要勤勉，别无选择。曾经有一位美国纽约理工大学读完MBA的朋友，给我列过一个清单，我每天、每周、每旬、每月、每季、每半年、每年应做的事都一一做了规定，我始终怕自己工作中抓大放小，挂一漏万，于是把朋友给的单子始终保存着，并以之作为加强自我约束的镜子。现抄示于后（见附录3：《总经理必须做的事》），也许于正在做职业经理的同道有用，对有思路但多忽视细枝末节的管理者应该更为有益。当然，为了事情做到位，把小事做细，我也会采取一些办法。我觉得最行之有效的办法是：承诺制、表格化。承诺制就是书面地答复我何时完成何事，达到何标准；表格化就是把所有琐碎的小事用表格框定责任人、完成时间等。书后的附录，就有一些表格，都是在落实一些小事。

企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的
对手淘汰的，一定是被你的用户所抛弃。

4. 简单的招式练到极致就是绝招

上一本书《营销人的自我营销》就辟有专门的一节讨论这个题目，如今谈论细节决定成败，我觉得更应该充分说透这个题目。

我始终不明白，电影电视里的武打设计，总要设计一些奇招、怪招、绝招，观赏性强了，使观众赏心悦目；但大多不符合实际生活，而且还误导了青少年，使他们总认为生活中也是这样——一招通吃。但当这些观众再去看散打比赛的时候，方才明白打架并不是那么好看的，再厉害的冠军选手也始终没用上所谓的“绝招”。

武术本没有绝招，生活和工作中解决问题、处理事务、策划市场、管理企业，也都不会有什么绝招。**大量的工作，都是一些琐碎的、繁杂的、细小的事务的重复。**这些事做成了、做好了，并不见什么成就；一旦做不好了、做坏了，就使其它工作和其他人的工作受连累，甚至把一件大事给弄垮了。可惜啊，明白这些人并不多见。

我曾在一所财经大学讲课，课间我们做过一次小小的测试，一个班 50 位大四的学生，每人模拟填写一份增值税发票，结果填写完全正确的只有 2 人。作为学生，一张票据十几个栏目填写错了一两个栏目，老师还会给个 70、80 分；但作为企业的职员，发票填错一栏，整张票就作废，那就是 0 分；如果填写错了没有被及时发现，那就麻烦大了，就不只是 0 分的问题。如果你去公司财务部就职，发票若老是开错，我看你就该走人了。

做过我下属的人，大多数都觉得我要求甚严，因为我有两个要求是必须做到的：**第一，接手的事必须按时、按标准完成，不能完成做任何解释我都不听；第二，已做完的事情，自己检查认定完全没有错误再上报，不要等我检查出了破绽或漏洞再辩解。**我曾经跟我的秘书分析说：安排你做的事，无论巨细，你不去做就该我做，你做不到位，我就要返工。从管理角度说，公司花了大价钱请我，成本在你的 10 倍以上，从经济的意义上说，我花一小时能做的事，你花一天的时间做好，值。同样的道理，一件小事，你花了一个小时做完交给了我，当我发现了不足，再去补充、修订，花半个小时，如果这样，费你半天时间都要合算。你把小事做细了，我的工作效率就提高了。从此，她的工作越来越到位，我的工作也就渐渐顺手了。

前不久，我带队走访一家涂料企业的经销商，发现的问题大多数是一些小事，是一些细节；但小事成堆了，对市场的影响就不小了。列出部分细节如下：

- 绿色认证、环保标志、保险公司承保等各类荣誉称号和标志总共有 17 种之多，是否应全部在包装上反映出来，还是突出 2-3 种？
- 包装箱罐与各类宣传资料上的标志不统一是怎么回事？
- 产品作出修改或发出的新产品，有没有人及时通知经销商？
- 发出的货，质量上有细小的差别，有需要注意的事项，谁去告知和提醒经销商？

- 很多经销商手中有成捆的促销资料用不上，只能闲置在库房，是如何造成的？
- 没有一种宣传资料和促销品配足了，经销商自己出钱又能给足吗？如果让经销商自己印刷，谁为客户提供样稿？
- 要求客户投诉填写统一的表单，但客户没有表单，样表又是怎样造成的？
- 订货单要求统一没错，但提供的统一的订货单纸张却特别薄，传真机走不过去，非得让客户复印一次后再传？
- 包装材料和宣传资料上的注册商标往往没有加注“R”是谁的失误？
- 公司大量的文件、资料往经销商处发，有谁去了解经销商收到了什么资料 and 文件？
- 代西安客户处做的名片地址却为“烟台”，应该由谁对此承担责任？
- 产品包装上注明了“国家装饰材料协会”的咨询电话，但公司本部有谁打过这个电话？咨询电话的应答是否有利于增进客户对公司的信任度？据反映接受咨询的电话那边的回答并不好，不如取消这个咨询号码，有谁关注这些？
- 某客户发货价值 970 元的货，运输费花了 368 元，什么叫成本控制？客户对此是什么印象？

帮另一家公司做咨询，他们的 CI 手册颁布实施好几年了，但一直觉得没什么大用。我去检查的时候，却发现 CI 应用很不到位。于是，给他们把 CI 应用范围重列出来：

- 事务用品系列：名片/国内标准信封、信纸/国外标准信封、信纸/公文夹/公文封、件/便笺、传真纸/合同纸/事务贴纸/打卡纸/工作证、工作卡/荣誉证书、奖状
- 广告、公关、促销系列：公司简介封面/请柬/产品介绍封面/贺卡/台历封面/招贴、报纸、杂志封面广告/展览摊位设计/包装纸/广告用手袋
- 室内外广告系统：大型霓虹灯/直式楼层标志牌/科室标志牌/服务性公共场所指示牌/前台、会议室
- 旗帜系统：公司旗/挂旗/吊旗
- 服装系统：白领男女装（春、夏）/蓝领男女装（春、夏）/领带、领带夹等饰物
- 交通车辆系统：货车三面图/中巴车二面图/人货两用车二面图
- 通用包装系统

- 赠品系列：钥匙牌/笔/笔记本、名片夹

日本人做事就比较到位。早在我国开发大庆油田时，日本人就特别能够从细节上发现问题。1966年7月，《中国画报》有王铁人头戴瓜皮帽的照片，日本人就推断出此地为零下30度的东北地区；又根据运原油的列车上灰层的厚度，测出油田与北京的距离，认定油田应在哈尔滨与齐齐哈尔之间；1966年10月，《人民中国》刊登出宣传王进喜的文章中，透露出一个“马家窑”的地名，日本人便推出大庆在安达车站附近；王进喜原在玉门油田，1959年参加国庆观礼后就销声匿迹了，推断出大庆开发时间为1959年9月。这次调查的成功，使日本后来在中国石油工业进口设备的谈判中占据主动，大获全胜，几乎垄断了我国石油设备进口市场。单看日本人在中国石油工业进口设备谈判的主动情形，不明真相者一定会认为他们有什么绝招呢。

在指导客户的营销管理工作时，我时常说的一句话就是，“**并非是我有多高的水平，而是你们很多常规的活没做到位**”。比如做市场分析，《市场分析报告》做得五花八门，没有统一标准，滥竽充数的多，市场调研也就往往应付了事。当我把我亲自主持调研市场并形成的标准版的《市场分析报告》（参见附录4：《市场分析报告目录》）交给客户时，他们觉得很管用，事情就做得扎实多了。消费品生产企业多设专卖店作为直销主渠道，但专卖店该怎么开，如何筹建，如何布置，如何管理，如何正常运营，如此等等，均不求甚解，结果自然是效率差、效果差。几家客户在拿到我给他们的《专卖店手册》（参见附录5：《专卖店手册目录》）时，顿开茅塞。这其中哪里有什么新招呢，更不用说绝招了。对于营销顾问来说，这些都是日常工作，做熟了，就觉得简单了。有时间，把做营销顾问必须的一些营销工具，包括企业营销管理常见的文本，汇集成册，也许还真正是一本非常实用的参考书呢。

所谓绝招，是用细节的功夫堆砌出来的。

第2章 没有破产的行业，只有破产的企业

——细节造成的差距

上海地铁一号线是由德国人设计的，看上去并没有什么特别的地方，直到中国设计师设计的二号线投入运营，才发现其中有那么多的细节被二号线忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线，至今尚未实现收支平衡。

1. 上海地铁二号线和一号线的差距

有一次，与从德国回来的一位“海龟”朋友聊天时，我自然问起了他留德的感受，并问他对德人印象最深的是什么。他说：就是德人的严谨，德国人对任何工作细节的关注。他说了令我吃惊的一件事：现在德国的高速公路有的还是希特勒时代修筑的。

这让我想起了许多工程问题。京深高速公路刚修了几年，看看有多少路段在修修补补，是我们的设备不够先进吗？不是。据我所知，我们的许多建筑施工单位用的都是一流的进口设备，我们的差距其实就在我们的思想里。坐过上海地铁的人，一定都知道上海地铁二号线的故事。

有一位名人说过：“硬件项目的管理更多地体现在细节的管理，细节到每个设计、每次改动、每天操作。”上海地铁一号线是由德国人设计的，看上去并没有什么特别的地方，直到中国设计师设计的二号线投入运营，才发现其中有那么多的细节被二号线忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线，至今尚未实现收支平衡。

三级台阶的作用

上海地处华东，地势平均高出海平面就那么有限的一点点，一到夏天，雨水经常会使一些建筑物受困。德国的设计师就注意到了这一细节，所以地铁一号线的每一个室外出口都设计了三级台阶，要进入地铁口，必须踏上三级台阶，然后再往下进入地铁站。就是这三级台阶，在下雨天可以阻挡雨水倒灌，从而减轻地铁的防洪压力。事实上，一号线内的那些防汛设施几乎从来没有动用过；而地铁二号就因为缺了这几级台阶，曾在大雨天被淹，造成巨大的经济损失。

对出口转弯的作用没有理解

德国设计师根据地形、地势，在每一个地铁出口处都设计了一个转弯，这样做不是增加出入口的麻烦吗？不是增加了施工成本吗？当二号线地铁投入使用后，人们才发现这一转弯的奥秘。其实道理很简单，如果你家里开着空调，同时又开着门窗，你一定会心疼你每月多付的电费。想想看，一条地铁增加点转弯出口，省下了多少电，每天又省下了多少运营成本。

一条装饰线让顾客更安全

每个坐过地铁的人都知道，当你距离轨道太近的时候，机车一来，你就会有一种危险感。在北京、广州地铁都发生过乘客掉下站台的危险事件。德国设计师们在设计上体现着“以人为本”的思想，他们把靠近站台约50厘米内铺上金属装饰，又用黑色大理石嵌了一条边，这样，当乘客走近站台边时，就会有“警惕”，意识到离站台边的远近，而二号线的设计师们就没想到这一点。地面全部用同一色的磁砖，乘客一不注意就靠近轨道，危险！地铁公司不得不安排专人来提醒乘客注意安全。

不同的站台宽度给人的舒适度不同

每次我到上海的时候，都体会到两条地铁舒适度的巨大差异。一号线的站台设计宽阔，上下车都很方便，而当你转入二号线后，就感到窄窄的让人难受，尤其遇到上下班高峰期。在上海这种大都市，二号线站台显得非常拥挤。

为什么省掉站台门？

德国设计师在设计一号线时，一是为了让乘客免于掉下站台，二是为了节省站台的热量，每处都设计了相应的站台门，车来打开，车走关上。而中方的施工单位可能是为了“节省成本”，居然没安站台门，当然，更不可能理解德国设计师的用心了。

说中国的设计者没有德国人聪明？我想未必。关键在于长期养成的对待工作的认真和精细。比起意大利、法国人的浪漫，美国人的随意，德国人显得严肃、认真，甚至刻板，可就是凭着这种一丝不苟、严肃认真的工作精神，使德国在二战后迅速成为世界第三号强国。

中国人决不乏聪明才智，缺的就是对“精细”的执着。想想我们的城市规划、城市建设中的工程留下了多少遗憾。请问：我们城市的道路有多少条没有被“开膛破肚”过？我们的城市规划设计者有谁想到了供残疾人使用的无障碍通道（现在好像仍然没有）？我们城市中的立交桥有多少刚刚“胜利完工”就成为新的拥堵点，从而不得不进行一遍遍的改造？

我们城市里鳞次栉比的高楼中，真正有创意的有多少？火柴盒楼、四方塔楼，一片片地被克隆着……。

认真做事只是把事情做对
用心做事才能把事情做好
——李素丽

2. 荣华鸡为什么干不过肯德基？

我看到过这样一个寓言：

有一天，一只猫来到森林里，看见了百兽之王老虎，发号施令，分发食物，小动物们见了老虎毕恭毕敬，非常羡慕老虎的气派。当猫偶尔来到河边，发现自己在水中的影像酷似老虎时，便想效仿老虎。于是，猫趁老虎外出觅食时，在森林里四处招摇，号称自己是兽王。令猫得意的是，自己的身后也有了一些追随者：松鼠、鹤、果子狸、土拨鼠。猫率领着这些小动物，到处游逛，吆五喝六，发号施令，俨然成了兽中之王。突然，有一只狼扑向了猫，吓得猫弓起腰，毛发尽竖，只会“喵喵”乱叫；此时，老虎咆哮一声冲了过来，狼夹着尾巴，灰溜溜地逃走了。老虎拍拍猫的头说：“小样，你看你脑袋上有‘王’字吗？猫就是猫，不是声称自己是老虎就会成为老虎的。我们从前都是猫，但后来我们经过一代又一代的拼搏，才成了百兽之王。”

这则寓言告诉我们，任何一件事情都是做出来而不是喊出来的，振兴民族经济不是喊几句口号就能实现的。由此，我联想到了当年荣华鸡叫板肯德基的故事。

“肯德基开到哪，我就开到哪”

肯德基是美国著名的快餐连锁企业。该企业于 1987 年在中国建立首家西式快餐厅。此后，肯德基在中国的发展速度一直很快，尤其是从 1996~2000 年，4 年时间增加了 300 家餐厅。

进入中国饮食市场的肯德基及另一家知名快餐连锁企业麦当劳，以其鲜明的特色，优美、简洁的环境，按标准化制作的食品，热情、周到的服务，吸引了大批国人，尤其是青少年前来就餐，每一个新开业的快餐厅都可以用宾客盈门来描述。它们这种全新的业态形式以及所获得的丰厚利润，大大刺激了中国传统的饮食业。一些国内的餐饮企业纷纷搞起快餐连锁，欲与其一较短长，上海的“荣华鸡”即是其中之一。

在肯德基于 20 世纪 90 年代初进入上海以后，上海的新亚集团搞了一个“荣华鸡”跟它对抗。说做鸡嘛，中国人从来就会做，用不着你美国人来教我们怎么做鸡。荣华鸡的老总口袋里揣了一个怀表，到肯德基去排队买鸡，看他们怎么炸。看他们放进去以后，到 15 秒

往左边翻了一下，到第24秒往右边翻了一下，最后再翻过来一下；就这么掐着秒表，看它的油炸时间，估计它的油温。老总回来后，自己配制了几种调料，做了油炸鸡，当时是荣华鸡的一个产品：上面一个鸡腿，有国人比较喜欢吃的罗宋汤，还有一个上海人最喜欢吃的咸菜炒毛豆和一个酸辣菜。从口味来说，绝对适合中国人的口味，价格也比肯德基要便宜。

这样，上海荣华鸡快餐公司便于1991年12月28日成立了。刚成立的两年内，公司最高日营业额11.9万元，月平均营业额达150万元，两年累计营业额达1500万元，职工两年内发展到近300人，收到表扬信8.5万封，堪称“中国第一餐”。

荣华鸡快餐坚持“弘扬国货，大力发展祖国烹饪文化，与美国肯德基家乡鸡进行友好竞争，逐步提高发展自己”为目的，并以“规模经营、科学管理、立足本市，面向全国，走向世界”为宗旨。荣华鸡在上海、全国乃至世界声誉日隆，有口皆碑。当时，有19个新闻单位、43篇文章高度赞扬了荣华鸡敢于竞争、勇于开拓的精神面貌。北京、天津、深圳等24个省市地区纷纷向荣华鸡发出邀请，欢迎“荣华鸡”落户他乡。新加坡、捷克等外商也要求“荣华鸡”飞出国门，把中华民族的烹饪文化在异国他乡开花结果。1994年，荣华鸡在北京开了第一家分店，并声称：“肯德基开到哪，我就开到哪！”

荣华鸡败走麦城

当荣华鸡扬起挑战“肯德基”大旗之时，一时间门庭若市，效益最好的黄浦店，一年就有300多万的利润。北到黑龙江，南到江西，都有红底白字“荣华鸡”的分店。在一些地段，荣华鸡的生意的确超过了洋鸡，让中式快餐着实扬眉吐气了一番。可是，随着时光的慢慢推移，“荣华鸡”在与肯德基的较量中逐渐落入下风，到了2000年，随着“荣华鸡”快餐店从北京安定门撤出，“荣华鸡”为期6年的闯荡京城的生涯，划上了一个不太圆满的句号，在与肯德基的大战中落荒而逃。

相反，与荣华鸡宣布撤出北京形成鲜明对比的是，2000年当年，肯德基在中国的23个新的城市里就新增开了85家连锁店，并在北京正式宣布当年其在中国的连锁店第一次突破400家。雄心勃勃的肯德基在中国发展的速度甚至超过了实力雄厚的麦当劳。正是这样，肯德基在全球每年有超过一半的利润来自中国。《亚洲周刊》2000年4月刊登了世界著名调研公司AC尼尔森公司在中国30个城市所做的一份调查，在“顾客最常惠顾”的国际品牌中，肯德基排名第一，超过了可口可乐等品牌。有统计显示，2001年，它在中国大陆的营业额接近40亿元人民币，而它在全球的营业额更是惊人地达到了220亿美元，居世界餐饮业之首。

在竞争越来越激烈的国内餐饮市场，想和洋快餐一较短长的中国餐饮企业何止“荣华鸡”？继“荣华鸡”之后，又有红高粱叫板麦当劳，并一鼓作气10个月便红遍全国；接着便是“马兰拉面一拉一大片”的壮举。可以说，自洋快餐进入国门后，中式快餐与洋快餐的较量就从未停止过，但总体说来，中式快餐始终没能对洋快餐的市场份额形成有效的冲击。

中国作为一个泱泱的烹饪大国，有着几千年美食文化的传统；而且中式快餐能为当地百姓提供更符合大多数消费者饮食习惯的食品和服务，本应该在市场竞争中占据上风，可十几年下来，洋快餐稳扎稳打，占据了快餐业越来越多的市场份额。为什么在快餐的打拼中，我们却屡屡以失败告终呢？

按照常规思维，快餐的三大要素不外乎方便、美味和便宜的价格。我认为，在这三点上，荣华鸡以及其他国产的以鸡为原料的食品并不逊于洋快餐，但为什么在实际竞争中“土鸡”干不过“洋鸡”呢？

依我看来，汉堡、炸鸡虽未必是“垃圾食品”，但味道也不过稀松平常，尚不足与我博大精深的中华美食相提并论；从价格上来说，荣华鸡比肯德基要便宜；而方便呢？如果仅考虑吃饱而不考虑其他因素，也没什么太大的差别。那么，肯德基、麦当劳到底施了什么魔法，让我们这些对其食物本身并不看好的中国人隔三差五地进去坐坐？

在分析荣华鸡在与肯德基大战中败走麦城的原因时，曾有各种各样的说法，但我认为，包括荣华鸡在内的中式快餐与洋快餐较量落于下风的根本原因，在于细节。

先让我们看一看作为荣华鸡上属机构的新亚集团的说法。

荣华鸡失败以后，创立荣华鸡的新亚集团的领导层对经营方式、竞争优势进行了一番反思。他们发现，说到**竞争优势**，**产品只是一个表面现象，在产品背后有很多深层的管理方面的东西。**

上海新亚集团是上海旅馆业、餐饮业中最大的集团。集团内的国家级的厨师大概有几百名；要说产品开发能力，吃的口味，肯德基绝对比不过它，但是存在的问题在哪里？问题在于这些名师。这些名厨都是手工化操作，教徒弟没办法标准化。一个厨师如果昨天晚上多喝了一口酒，今天的口味可能不一样；今天早晨如果多吃了一点咸菜，与昨天的口感又不一样。所以，每天烧出来的口味是不一样的；教出来的徒弟也不一样。因而，食品就没办法根据标准进行批量化生产。

集团的领导层总结认为，肯德基的真正优势在于其产品背后的一套严格的管理制度。肯德基在进货、制作、服务等所有环节中，每一个环节都有着严格的质量标准，并有着一套严格的规范保证这些标准得到一丝不苟的执行，包括配送系统的效率与质量、每种佐料搭配的精确（而不是大概）分量、切青菜与肉菜的先后顺序与刀刃粗细（而不是随心所欲）、烹煮时间的分秒限定（而不是任意更改）、清洁卫生的具体打扫流程与质量评价量化，乃至至于点菜、换菜、结账、送客、遇到不同问题的文明规范用语、每日各环节差错检讨与评估等等上百道工序都有严格的规定。比如肯德基规定它的鸡只能养到七星期，一定要杀，到第八星期虽然肉长得最多，但肉的质量就太老。而包括荣华鸡在内的所有中式快餐，恐怕就没有考虑到，或者即便考虑过也没有细致到这种份上。这正是荣华鸡在与肯德基的较量中败走麦城的原因。

说到底，我们不能简单地从产品质量和结构来看竞争优势。**竞争优势归根结底是管理的优势，而管理的优势则是通过细节来体现出来的。**肯德基就有这种把细节融入其中的标准化的东西。

肯德基的冠军计划

肯德基曾在全球推广“CHAMPS”冠军计划，该计划是肯德基取得成功业绩的主要精髓之一。其内容为：

- C Cleanliness 保持美观整洁的餐厅；
- H Hospitality 提供真诚友善的接待；
- A Accuracy 确保准确无误的供应；
- M Maintenance 维持优良的设备；
- P ProductQuality 坚持高质稳定的产品；
- S Speed 注意快速迅捷的服务。

“冠军计划”有非常详尽、可操作性极强的细节，保证了肯德基在世界各地每一处餐厅都能严格执行统一规范的操作，从而保证了它的服务质量。**肯德基这种对细节的重视程度就是企业基础管理技术高低最务实的反映，也是中式快餐与洋快餐的差别所在。**

传统餐饮与现代快餐有着本质的不同。比较起来，传统餐饮是作坊式、以手工加工为主的单店形式，管理上凭借经验；而现代文明赋予现代快餐的定义是工厂化、规模化、标准化、依托现代化管理的连锁体系。比如，中国的食品无论是小吃、菜系还是快餐，都有着悠久的历史。单说快餐吧，我们的饺子、馅饼、面条、包子等等，哪个没有几百年的历史？中餐那么多以鸡肉为主料的辣子鸡、文昌鸡、白切鸡、手撕鸡、炖土鸡等等，哪一个口味不比肯德基的麻辣鸡块好吃？但为什么时至今日，依然难登大雅之堂？关键在于没有形成标准化、规范化，每去一家餐馆总会发现诸多不称心和重复出错之事。

中式快餐在规模化生产、营养成分的研究、食品的卫生状况、从业人员的健康素质、文化素质等，几乎每一个细节方面都无法与洋快餐相匹敌，可以想见中式快餐与洋快餐较量的结果了。

到肯德基不只是吃饭

一个成熟的快餐企业，除了提供美味的食品外，还应向客人提供舒适的就餐环境和温馨的服务。肯德基、麦当劳的餐厅，从布局到灯光乃至洗手间等配套设施，事事替顾客想得周到，处处透着温馨的气息，让客人感受到的是轻松享受地用餐，甚至可以在餐厅娱乐、做作业、谈生意。置身于肯德基或麦当劳的任何一家分店，你都能感觉到那种无处不在的怡然自得：看报纸的老爷爷和儿童天地里纵情自娱的小孙子，欢声笑语的女高中生和风尘仆仆的小推销员。他们能从善于烹饪的中国人手中攫取市场份额，依靠的不单单是标准化、美式食品本身的品质；他们所经营的还有色调明快的装潢、轻柔悦耳的音乐、窗明几净的店堂和文明体贴的服务。许多人来到这里不再是为了传统意义上的一顿饭，而是把它当成休闲放松的绝佳场所。

在肯德基就餐的那种休闲、消遣的感觉在荣华鸡那里就感觉不到。与肯德基、麦当劳形成鲜明对比的是为数众多但缺乏新意的中式快餐店。普遍感觉昏暗的铺面、表情木讷的服务员、油乎乎的桌椅似乎已经成了国内同行的通用标签，总有苍蝇在餐馆内飞舞，也是中式快餐难以消除的恶疾。当年荣华鸡的店员就曾当着顾客的面在柜台内用苍蝇拍打苍蝇，而盛着炒饭鸡腿的柜台根本就不加遮盖……。由此也就不难琢磨，为什么人们宁肯端着托盘站在肯德基的夹道里等座位，也不想到几十米外的荣华鸡就餐！目前，中式快餐店的环境能与之相当的还不多见，这也是中式快餐难以胜过洋快餐的因素之一。

员工培训计划

为了保证员工能够服务到位，肯德基对餐厅的服务员、餐厅经理到公司的管理人员，都要按其工作性质的要求，进行严格培训。例如，餐厅服务员新进公司时，每人平均有2000小时的“新员工培训计划”，对加盟店的经理培训更是长达20周时间。餐厅经理人员不但要学习引导入门的分区管理手册，同时还要接受公司的高级知识技能培训。这些培训，不仅提高了员工的工作技能，同时还丰富和完善了员工的知识结构以及个性发展。

不仅在内部管理和服务上，肯德基在经营中的其他方面的细节，也值得我们借鉴。

肯德基是如何选择经营地点的

对“一步差三市”规律理解深透的肯德基在进入某个城市之前，在选址方面，要做细致科学的调查研究。通常，要做的第一件事，就是通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料，然后，根据这些资料开始划分商圈。商圈规划采取记分的方法。比如，某个地区有一个大型商场，商场营业额在1000万元的加一分，5000万元算5分；有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。通过细致的打分，把商圈划分成几大类。以北京为例，有市级商业型、区级商业型、定点消费型、社区型、社区商务两用型、旅游型等等。在商业圈的选择上，肯德基既考虑餐馆自身的市场定位，也会考虑商圈的稳定度和成熟度。肯德基的原则是一定要等到商圈成熟稳定后才进入。

确定商圈之后，还要考察这个商圈内最主要的聚客点在哪里。如北京的前门，是个热闹的商业区，但不可能前门的任何位置都是聚客点。肯德基的目标是：力争在最聚客的地方开店。

确定地点后，还有下一步：在这个区域内，人的流动线路是怎样的。人从地铁出来后往哪个方向走等等，都要派人实地拍表测量，之后，将采集到的数据输入专用的计算机软件，就可以测算出在此开店的前景以及投资额最多是多少。

反观荣华鸡的所做所为，我们会在相互比较中看到双方的差距。

从形象设计上，“荣华鸡”坚持“五个统一”，即：“门面标志统一，烹调配方加工统一，工作服饰、服务统一，管理统一，宣传口径统一。”

“荣华鸡”对其产品的描述是：“色泽金黄，皮脆脱骨，肉嫩鲜滑，香味浓郁”，并以“荣华鸡，香喷喷”作为一种促销用语；在食品的配套上是“灵活多样”；在销售上是“价格低廉”。

从管理和服务的角度看，报载荣华鸡之所以能在激烈的市场竞争中取得明显的优势，脱颖而出，独领风骚，是因为“荣华鸡快餐公司制订了一整套能符合当今饮食快餐规律和潮流的管理经营制度和办法”。

在对外宣传上，“荣华鸡”喊出了“荣我中华”的口号，并声称“和洋快餐叫板”、“洋快餐走到哪儿我就开到哪儿”。于是，一些媒体便以“洋鸡土鸡大战”为题，宣传“荣华鸡创出了一条弘扬国货，敢与洋货比高低，敢于选择世界上快餐业的佼佼者——美国肯德基作为竞争对手，体现了中国人不甘落后，勇于进取的气魄和勇气。”“因而引起了国内外快餐同行的瞩目”。利用振兴民族经济等一些噱头，确实使不少中式快餐店一夜扬名。但在当今全球经济一体化的情况下，我们更需要一种科学的精神以及踏踏实实地做好细节工作的态度。而在上述荣华鸡所留下的资料中，我们只看到了一些“口号性”的东西，而看不到任何值得称道的细节。

细节为什么那么重要？中国的传统产业如中餐、中药、百货，这些产业的历史、经验不比美国、日本逊色吧？但我们为什么产生不了麦当劳、肯德基、沃尔玛那样的 500 强，或者是百年老店呢？荣华鸡、红高粱的败走麦城所透露出的细节，应该给我们以很多启迪。

1997 年姜伟在闭门思过两年后，归纳出二十大失误。其中一大失误是“管理规章不实不细”。姜伟有一条刻骨铭心的教训：法规的制订仅仅是第一步，其后必须增加两方面的内容，即法规实施细则和实施检查细则。

3. 沃尔玛成为龙头，凯马特申请破产

沃尔玛（W-MART）成为龙头

如果你要问谁是这个世界上最富有的人？还是比尔·盖茨吗？不！不是，而是罗伯森·沃尔顿先生。如果你要问谁是世界 500 强之首？微软吗？通用汽车吗？GE 吗？IBM 吗？都不是！而是山姆·沃尔顿家族的沃尔玛。

20 世纪 60 年代，在美国兴起了众多的零售商店，经过 40 多年的争斗搏杀，沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起，到目前为止，沃尔玛商店总数达到 4000 多家，年收入 2400 多亿美元，列全球 500 强首位，创造了一个又一个神话。

沃尔玛几十年来蒸蒸日上，而且不断扩张。在全球经济不景气的情况下，沃尔玛仍然以良好的速度增长，仅仅在中国，它就计划到 2005 年开 100 家店。沃尔玛成功的秘密就在于它注重细节，从细节中取胜。

1) 小城镇出大效益

沃尔玛开业之初不在任何一个超过 5000 人的城镇上设店，保障以绝对优势成为小城镇零售业的支配者。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说：“我们尽可能地在距离库房近一些的地方开店，然后，我们就会把那一地区的地图填满；一个州接着一个州，一个县接着一个县，直到我们使那个市场饱和。”从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，沃尔玛开始进军都市市场。

2) “保证满意”“顾客永远第一”，说到容易做到难

一个顾客在沃尔玛店买了一个果汁机，不久出了点小毛病。他拿着机器和付款小票来到它的一家连锁店。营业员立刻给他换了一台，还告诉用户：果汁机又降价了，我们还需要退给你 5 美元。

3) 永远向竞争对手学习，学习每一个先进的“细节”

沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架以代替木制货架后，沃尔顿先生立刻请人制作了更漂亮的金属货架，并成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。

沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时，山姆·沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州去考察，回来后开设了自助销售店，当时是全美第三家。

4) 注意顾客的每一个“细节”

沃尔玛认真记录分析每一个商业数据，用通讯卫星为每一个客户服务。

沃尔玛全球 4000 多个店铺都装有卫星接收器，每一个消费者在其任何一个连锁店进行交易时，客户的年龄、住址、邮编、购物品牌、数量、规格、消费总额等一系列数据都记录下来，送进企业信息动态分析系统。

沃尔玛的信息网络系统包括：客户管理、配送中心管理、财务管理、商品管理、员工服务管理。

山姆·沃尔顿说：“我如果看不到每一件商品进出的财务记录和分析数据，这就不是做零售。”

5) 降低经营成本，注重每一个“细节”

●一杯咖啡 10 美分

沃尔玛员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。你觉得这种管理可笑吗？但是，请记住，这就是沃尔玛。

●“视纸如命”

有一天，沃尔玛总裁山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员正在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说：“小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子线。”

沃尔玛从来没有专业用的复印纸，都是废报告纸背面；
除非重要文件，沃尔玛从来没有专业打印纸；
沃尔玛的工作记录本，都是用废报告纸裁成的。

●不论你是总裁，还是经理，繁忙时都是店员

美国人平时很忙，购物人数有限，而一到公休日、节假日，人们便涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够，这时，沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各部门主管、办公室秘书，都换下笔挺的西装，投入到繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

●零成本促销，全心全意为顾客省钱

无论是在美国本土还是在世界上任何地方，沃尔玛都鲜有大手笔的广告，它的广告费只占总运营费的 0.4%，而竞争对手凯玛特却占到 10.6%。偶尔过节时发的彩页广告，细心人一看，里面的广告模特不是自家的店员，就是员工的子女，而省下来的钱去哪里了呢？请记住这个事实：沃尔玛的商品零售价比它的竞争对手凯玛特平均低 3.8%。

为顾客省钱，顾客当然买你的帐。

●没有世界级大公司的“气派”

我们都知道，许多世界知名企业员工出差都要求住四五星级宾馆，打的要高级汽车，而沃尔玛却没有。

山姆·沃尔顿外出，也经常和别人住同一个房间；
2001 年，沃尔玛在中国召开年会，世界各地的经理级人物住的都是招待所；
美国专家到中国建店，只住三星级宾馆，开店第二天立刻走人。

如此节约为什么？山姆·沃尔顿说：“为顾客省钱”。

6) 降低采购成本，监督全球工厂的每一款产品的质量和价格

沃尔玛 2002 年虽然做到了全球 500 强之首，但仍然不遗余力地降低采购成本，监督全球工厂的每款产品的质量和价格。

沃尔玛 2002 年结束了外部采购组织的合作，自己雇用了数百名员工从南美洲和中国进行采购，其中在中国的采购额达到 60 亿美元；沃尔玛在全球建立了 21 家办公室，监督全球工厂的每一款产品的质量和进货价。

沃尔玛计划在未来 5 年内再节约 20% 的采购成本，使它在全球的商品毛利率提高 9%。这是一个多么令人惊叹的数字。你可以自己计算一下，仅从中国购买的 60 亿美元，再乘以 9%，就是 5.4 亿美元。

7) “服务”是服务业的生命

沃尔玛每个细节都有精确的规定。

沃尔玛服务三条基本信条（Three Basic Beliefs）：

① 尊重个人原则，努力做到最好；

② 10 英尺规则（10-Foot Rule）：任何一位职员，在顾客距离你 10 英尺（3 米）以内的时候一定要问候；

③ 太阳落山原则（Sundown Rule）：员工或顾客的任何要求必须在太阳落山前得到答复。

8) 每个店的相同性与差异性

管理人员注意到每一家店的相同性，观察出每一家店的差异性，一个小细节的成功导致整个公司巨大的销售成功。

2001 年的感恩节，沃尔玛电脑和打印机捆绑销售的策略没有取得预期的效果，但是，管理人员注意到一家商店反而特别火爆，总部立刻打电话询问此情况。该店报告说他们将包装箱打开，让顾客亲眼看到箱子里的电脑和打印机，这样，顾客便兴趣盎然。公司总部立刻下令：所有商店都打开箱子。于是，各连锁店的电脑和打印机销量迅猛增加。

● “销售一美元，省下一美元”

这正是沃尔玛从服务到后勤管理、压缩成本的每一个“细节”中所做的孜孜以求的努力。在其竞争对手凯玛特的节节败退中，沃尔玛从 1988 年至 1993 年的销售额增加了 467 亿美元，而凯玛特只增加了 83 亿美元，这也决定了两家企业的命运。

凯玛特（K-MART）：从龙头老大走向破产保护

- 1962年3月在密西根州花园城开张，比沃尔玛早几个月；
- 1970年，凯玛特在美国零售商中排行老大，销售额是沃尔玛的45倍；
- 1976年，拥有店铺超过1000家，年销售额84亿美元；
- 1976年至1990年，凯玛特占据全美第一折扣零售店的地位；
- 1988年至1993年，凯玛特进军许多关联或不关联的投资领域，凯玛特的销售额仅增加83亿美元，开始显现走下坡路的迹象；
- 2000年，凯玛特的销售额359亿美元，居全球500强的第84位；（而沃尔玛同年销售额1913亿美元，居500强第2位。）
- 2001年，凯玛特负债102亿美元，股票狂泻，跌出全球500强；
- 2002年1月22日，美国第三大零售商凯玛特（K-MART）百货公司申请破产保护。

1990年正是凯玛特走向顶峰的一年，也是它开始下坡的一年，有一个关于凯玛特的故事在广泛流传：

1990年凯玛特的一次总结会上，凯玛特的一位高级经理认为自己犯了一个“错误”，他向坐在身边的上司请示。这位上司不知如何回答，又向上请示：“我不知道，你看着办吧。”而上司的上司又转过身向上询问。这样一个小小的问题，一直问到总经理帕金那里。这位高级经理回忆说：“真是可笑，没有人发表意见，直到最高领导发话。”

在同一年创立的沃尔玛和凯玛特，这两个竞争对手经过40年的较量，终于分出了高下。请看下表，正是在每一个细节上凯玛特都略逊于沃尔玛，最终导致了凯玛特悲剧的产生。

沃尔玛与凯玛特细节上的差异

内 容	沃尔玛	凯玛特
成立时间	1962年	1962年
成立地点	本顿维尔（阿肯色州）	花园城（密西根州）
拥有店铺数量	3400家（本土）1200家（海外）	2178家（本土）898家（联营书店）
公司排名	1970年不见经传 2002年全美第一	1870年全美排名第一 2002年全美第三，但已申请破产保护
开店的地点选择 （早期）	小社区，小城镇	大城市

内 容	沃尔玛	凯玛特
经营方针（中期）	专注于商品经营，做“小买卖”	多元化，盲目收购
经营方针（后期）	自己与自己较劲，控制各方面开支	与沃尔玛较劲，公司大“失血”
客户服务	好	较差
价格策略	天天低价	与沃尔玛进行价格战
货品管理	井井有条	摆放凌乱
高科技运营成本	低于凯玛特 2- 2.5%	高于沃尔玛 2- 2.5%
国际市场开拓	90 年代中期进入中国市场, 2002 年全球采购中心设在深圳	忽略中国市场
资金回收率	36% (1994 年)	16.1% (1994 年)
日常开支占总收入比例	15.59% (1994 年)	21.97% (1994 年)
广告成本占运营费比例	0.4%	10.6%
商品物流成本占销售额比例	1.3%	3.5%
集中配送率	85%	50-65%
供货情况	货源充足	经常缺货
商品平均售价	比凯玛特低 3.8%	比沃尔玛高 3.8%
配货运输车队管	自己管理，高效配送	外包
配货时间	平均每天一次	平均 5 天一次
付货款帐期	29 天	45 天

如果你热爱工作，你每天就会尽自己所能力求完美，而不久你周围的每一个人也会从你这里感染这种热情。

——山姆·沃尔顿

4. 日本汽车与美国汽车的较量

美国是“车轮上的国家”，汽车普及率居全球首位，每 100 人平均有约 60 辆车，目前在全美国有超过 1 亿辆车在行驶着。美国每年销售新车约 1400 万辆左右，是全球最庞大的单一汽车市场，所以美国又是全世界汽车业最重要，竞争最激烈的地方。

美国汽车工业自亨利·福特 1907 年发明 T 型车及首创流水线生产方式以来，对汽车工业的发展作出了巨大的贡献。经过长期的竞争和兼并，美国汽车制造业目前完全由三大汽车公司控制着，它们是通用汽车公司（General Motors Corp），福特汽车公司

（FordMotorCompbany）和克莱斯勒汽车公司（ChryslerCorporation），俗称“三巨头”。三巨头在1993年销售额的总和约2857多亿美元，与当年我国国民生产总值差不多。

在汽车发展史上，美国汽车业首先以流水作业的生产方式把汽车变成了一项普及性的商品，并打败了汽车发明地的欧洲。20世纪50至70年代初是其黄金发展时期，但70年代两次石油危机之后，经济省油的日本小型汽车崛起。从70年代到90年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹，给美国汽车市场造成了巨大冲击。“三巨头”此后便陷入了长期的衰退，1978-1982年，福特汽车销量每年下降47%，1980年出现了34年来第一次亏损（也是当年美国企业史上最大的亏损），从1980-1982的三年间，亏损总额达33亿美元；而克莱斯勒公司濒于破产，通过提起反倾销法案强制日本人“自愿”限制汽车出口数量，方才免于倒闭。美国保持了多年的汽车第一大生产国地位也一度被日本人强占。

说起日本汽车进入美国市场这段历史，有这样一个细节：

1980年7月份，美国NBC电视台在黄金档时间播出了一个名为“日本能，我们为什么不能？”的电视专题片，时间长达两个小时，其主题是比较美国与日本的工业。NBC节目主持人说道：日本本国几乎不产原材料，工业原材料的95%依赖进口。这就是说，就天然而言，日本可算是赤贫。而在美国的市场上，到处都是日本的产品，汽车、家用电器、照相机等不用说，就是你要买把铁锤，也是日本制造。在二战之前，日本人以制造伪劣产品昭著于世，“日本制造”一词成为取笑劣质产品的口头禅。但时至今日，“日本制造”已经是品质优秀的代名词。

美国是汽车制造的王国，可是这个“是”字要写成过去式。因为，今年日本生产的汽车总和已经超过了美国！主持人把画面镜头切换到了日本的汽车工厂：日本的汽车工厂日夜加班，连周六和周日都不休息，到处是一片繁忙景象；而美国的汽车工厂呢？画面转向美国汽车城底特律：停工的车间处处可见，街头到处是失业的工人，一片萧条景象。最近听说，美国福特汽车有意替丰田在美国装配汽车。这真是天底下最荒唐的事情，制造汽车的老鼻祖居然沦为装配线！而日本的汽车都销售到哪里去了呢？镜头：在美国的高速公路上、在美国的街头、在停车场，到处都是日本品牌的汽车。记者现场采访：“为什么要买日本汽车？”“日本汽车省油”、“日本汽车质量好又美观”、“日本汽车价廉质优”、“日本车使用方便”、“日本人服务态度好，售后服务质量高，用起来放心”、“美国车耗油，费用高”、“维修不方便”等等。美国的汽车根本不是日本的手，美国汽车如今是一片打折降价声，但还是斗不过日本。美国的年轻人现在以开日本的小跑车为荣。主持人的语调十分沉重。

一直处于垄断地位并以老师姿态自居的美国汽车业，在日本的进逼下，节节败退，以至于不得不动用反倾销法案等其他手段来进行干预。

比起美国来，日本的汽车生产起步较晚。先让我们看一下日本汽车发展的几个主要数字：

- 现在作为日本第一大汽车生产厂家的丰田公司1933年底才成立，而且只是作为丰田自动纺织机械制造厂的一个部门。
- 1937年8月丰田汽车部门独立出来，成立了丰田汽车公司。

- 1950 年，为了学习美国的经验，公司总裁丰田英二专程到美国的汽车城底特律，考察了福特公司的轿车厂。当时这个厂每天能生产 7000 辆轿车，比日本丰田公司一年的产量还要多。
- 在 20 世纪 50 年代日本汽车工业形成完整体系。
- 1961 年日本汽车产量超过意大利跃居世界第五位。
- 1965 年超过法国居第四位。
- 1966 年超过英国升为第三位。
- 1968 年追上西德居世界第二位。
- 1980 年日本汽车产量首次突破 1,000 万辆大关，达 1,104 万辆，占世界汽车总产量的 30%以上，一举击败美国成为“世界第一”。
- 1990 年日本以 1348 68 万辆的汽车产量创出历史新高。

那么，后起的日本汽车凭什么能与美国较量呢？凭借着一种精细的精神。

先从市场镜起

1957 年，丰田汽车公司经过 20 年的发展，已达到年产汽车 8 万辆的生产规模，成为日本国内最大的汽车企业，开始把目光投向国际市场。丰田公司多名领导出国考察时，都发现了当时年销售量 700 万辆的美国汽车市场巨大。如果能在美国立住脚，将意味着更大的发展前景。丰田的领导层兴奋不已，雄心勃勃，构想着进军美国的宏伟蓝图，在对美国市场没有进行详细调查的情况下，就拍板决定向美出口汽车。丰田汽车销售公司负责在美销售业务的加藤诚之后来回忆说，“目送汽车离开码头，我心里充满了喜悦和焦急。”第一批两辆皇冠车运抵加利福尼亚州时，受到当地媒体的广泛关注。不少顾客根据报纸广告纷纷打电话询问哪里能买到丰田汽车。

最初几天的热烈反应使丰田公司的销售人员激动不已，他们狂热地预计：1957 年在美国至少可售出 1 万辆丰田汽车，10 年内达到 10 万辆。在这种预期之下，丰田的国内工厂开足马力生产，准备迎接大宗订单，大把大把地赚取美元。但这种狂热没有持续多久就被泼了冷水。皇冠车在一些细节方面确实想得很周到，如车门没有关好时发出警告灯光，油箱加油口安装特殊锁盖，前挡风玻璃装有双速雨刷。但其他没有想到的细节使丰田车的弱点也很快暴露出来：这些在日本狭窄多弯的马路上跑起来性能优越的丰田车，在美国高速公路上时速一过 80 公里就力不从心了；在持续高温下，发动机猛烈震动，功率急剧下降……。此外，丰田车在价格上与其竞争对手“大众牌甲壳虫”车相比，也没有什么优势。当时，甲壳虫售价 1600 美元，而丰田车则卖 2300 美元，结果只有 5 位代理商愿意经销其产品。就这样，丰田汽车进军美利坚的梦想“就像一个有洞的气球，慢慢没气了。”到 1958 年，

丰田汽车在美国的第一个销售年度只卖出 288 辆小轿车。1960 年，丰田公司被迫做出决定：暂停向美国出口轿车。这样，丰田汽车第一次进军美国市场的努力以失败告终。

自那以后，丰田潜下心来，研究和生产适合美国市场的轿车。一方面调查研究丰田公司在美国的代理商及顾客需要什么，以及他们无法得到的是什么等问题进行彻底的研究；另一方面研究外国汽车制造商在美国的业务活动，以便找到缺口，从而制定出更好的销售和服务战略。

说到调研，使我想到了日本精细的军事情报调研。早在中日甲午战争时期，日军为了摸清中方的情报，曾派间谍到北洋海军的军事基地旅顺口去调查。日本间谍不但摸清了清军的兵力布置情况，甚至将旅顺城的地理情况也调查得非常详细：不但标注了城内有多少条街道，而且每条街道有多宽，能并行多少辆马车等详细情况都弄得一清二楚。

丰田公司在汽车的调研上，也表现出了日本人特有的精细。丰田汽车公司为了设计出适应美国人使用的汽车，曾派人到美国用户家中去调查。

在 90 年代的时候，一位彬彬有礼的日本人没有选择旅馆居住，却以学习英语为名，跑到一个美国家庭里居住。奇怪的是，这位日本人除了学习以外，每天都在做笔记，美国人居家生活的各种细节，包括吃什么食物、看什么电视节目等，全在记录之列。三个月后，日本人走了。此后不久，丰田公司就推出了针对当今美国家庭需求而设计的价廉物美的旅行车，大受欢迎。该车的设计在每一个细节上都考虑了美国人的需要，例如，美国男士（特别是年轻人）喜爱喝玻璃瓶装饮料而非纸盒装的饮料，日本设计师就专门在车内设计了能冷藏并能安全放置玻璃瓶的柜子。直到该车在美国市场推出时，丰田公司才在报上刊登了他们对美国家庭的研究报告，并向那户人家致歉，同时表示感谢。

正是通过这样一种细致的精神，丰田公司很快掌握了美国汽车市场的情况，5 年以后，丰田终于制造出了适应美国需求的轿车——可乐娜。有一个关于可乐娜的广告宣传片是这样的：一辆可乐娜汽车冲破围栏腾空而起，翻了几个滚后稳稳落地，然后继续向前开。马力强劲、坚固耐用、造型新颖，同时价格低廉（不到 2 万美元）的可乐娜推向美国后获得巨大成功。当年丰田汽车在美国销售达 3000 多辆，是上年的 9 倍多。此后 10 年，丰田汽车公司在美国不断扩展市场份额，1975 年时已成为美国最大的汽车进口商，到 1980 年，丰田汽车在美国的销售量已达到 58000 辆，两倍于 1975 年的销售量，丰田汽车占美国进口汽车总额的 25%。1999 年，丰田公司在日本占据的市场份额从 38% 增加到 40% 以上，丰田还占据了东南亚 21% 的市场，差不多是最接近它的三菱汽车公司的两倍。

从汽车质量上

美国著名市场调查公司 J D Power 2003 年对美国汽车市场质量调查：共有 5 5 万名美国车主参加了这项调查，受访者的汽车使用时间约为 3 年左右。在受调查的 37 种汽车品牌中，平均每百辆车中有 273 个质量问题。质量问题最少的 10 个汽车品牌中，有 5 个日本品牌、4 个美国品牌、1 个德国品牌。质量最好的 3 个品牌是：丰田公司的凌志，日产公司的无限和通用公司的别克。其中，凌志汽车连续第 9 年成为质量问题最少的汽车，每百

辆凌志车中平均只有 163 个质量问题。调查报告显示，美国三大汽车公司的产品质量有所提升，整体上超过了沃尔沃、大众等欧洲品牌，但比日本汽车仍有差距，在质量上追赶日本车是美国车的目标，并正在“逐渐甩掉耐用性差的帽子”。

●精细生产方式

汽车质量是精细的集中体现。在汽车的生产中，日本创造出了“精细生产方式”。这种精益生产方式就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的设计开发、工程技术、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每一个环节，从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的。这其中的每一个环节以及各环节之间的衔接都是经过精心筹化和计算的。

精细生产方式是国际汽车界对日本汽车管理方式的一种概括，其中又以丰田的管理方式为典型。

日本的这种先进生产方式目前已为各国所效仿，就连美国人也不得不放下架子来参观和学习曾经是自己学生的日本人。通用汽车公司早在 1984 年就与丰田成立了一家合资企业，专门研究丰田的生产技术，1990 年出版的《改变世界的机器》一书也把丰田公司视为世界范围劳动生产率的领先者，但是没有一家公司能照搬丰田生产体系，更不用说取得丰田那样的结果。通用、福特和克莱斯勒都零打碎敲地采用了其中一些内容，本田公司的生产体系在许多方面非常类似丰田生产体系，但是谁也赶不上它们的大师。从表面上看，丰田生产体系很简单，可以用公司喜欢印在 3×5 英寸见方的卡片上的那种口号式的语句来解释：最大限度地流动，消灭浪费，尊重人。从概念上讲，**丰田生产体系并不复杂，但是执行和协调会使人流汗、流血、流泪。**

美国肯塔基丰田装配厂的管理者迈克·达普里莱把丰田生产方式描述为 3 个层次：技术、制度和哲学。他说：“许多工厂装了紧急拉绳，如果出现问题，你可以拉动绳子让装配线停下来。5 岁的孩子都能拉动这根绳，但是在丰田的工厂里，工人被灌输的哲学是，拉动这根绳子是一种耻辱，所以人人都仔细操作，不使生产线出现问题，所以那根绳子潜在的意义远远大于它的实际作用。”

丰田生产体系还表现在思维方式的不同上。例如在多数工厂，工人往往努力超产，因为他们一旦达到指标就可以轻松了，结果工作流程忽高忽低。**但在丰田公司，超产被视为是最严重的一种浪费形式。**公司设计的一道道工序有条不紊地进行，没有上下波动，给客户的数量正合适，结果是工厂平稳运转，每个人都在忙碌。曾在丰田公司工作过的美国密歇根大学日本技术管理教程主任约翰·舒克说：“**丰田生产体系需要大量详尽的计划、严格的纪律、勤奋的工作和对细微之处的专注。**”

从效果来说，观看运行中的丰田生产系统就像看一件赏心悦目的东西。工人们以下 4 条为工作原则：清扫、分类、筛选、整洁。丰田公司的装配厂有一种比较活跃的氛围：每个动作都有明确的目的，没有懒散现象。在一般的工厂你会看到一堆堆未加工完的零件，装配线停下来检修，工人站在那里无所事事。而在丰田公司，生产过程就像设计的舞蹈，工人看上去就像舞蹈演员：取零件，进行安装，检查质量……这一切都是在完美的环境中进行的。

正是从各种细节入手，日本的汽车全面提高了质量，得以雄霸世界汽车市场。

●一切用数据说话

在质量的管理上，日本的汽车界引入了戴明的管理思想。日本企业质量管理成功，得益于美国著名质量管理专家爱德华·戴明。1951年，日本设立戴明国家质量奖。该奖主要面向日本国内的制造企业，评奖标准非常严格，获奖企业每年最多1~2名；日本国内称戴明奖为“企业诺贝尔奖”。

20世纪50年代，美国人爱德华兹·戴明博士提出了在质量管理中引入统计学的理论，也就是一切用数据说话。美国汽车工业对此视而不见，戴明博士便东渡日本，受到日本人的欢迎，并被奉若神明。日本人应用戴明的理论，发明了“全面质量管理”的理论。

戴明的质量管理思想集中体现在计划、执行、检查、处理（PDCA）的循环上：

- 1、计划阶段（plan），看哪些问题需要改进，逐项列出，找出最需要改进的问题。
- 2、执行阶段（do），实施改进，并收集相应的数据。
- 3、检查阶段（check），对改进的效果进行评价，用数据说话，看实际结果与原定目标是否吻合。
- 4、处理阶段（act），如果改进效果好，则加以推广；如果改进效果不好，则进行下一个循环。

PDCA循环的特点是：大环套小环，企业总部、车间、班组、员工都可进行PDCA循环，找出问题以寻求改进；阶梯式上升，第一循环结束后，则进入下一个更高级的循环；循环往复，永不停止。戴明强调连续改进质量，把产品和过程的改进看作一个永不停止的、不断获得小进步的过程。

戴明的质量管理思想对日本企业影响很大，日本企业纷纷使用PDCA循环自己找问题，然后改进产品质量，使包括汽车在内的各种产品质量得到了迅速提高。

●“Kaizen”成本法

在成本的管理上，日本的汽车界创造了Kaizen成本法。

源于日语的“Kaizen”，意指小的、连续的、渐进的改进，这一方法是指企业通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，如持续减少搬运等非增值活动、消除原材料浪费、改进操作程序、提高产品质量、缩短产品生产时间、不断地激励员工。设计过程中确定的产品各功能和企业各部门的目标成本，是产品制造及销售过程的成本控制依据。在这个过程中，企业可利用Kaizen成本法来逐步降低成本，以达到或超过这一目标，并分阶段、有计划地达到预定的利润水平。其计算大方法如下：改善值=本年（月）的实际成本-上年（月）

的实际成本。这一方法的指导思想是企业有能力不断地降低产品成本，这是一种永无止境、目标不断提高的成本管理思想和方法，这种成本意识是企业长期保持成本优势的基础。

正是凭着这种精细的精神，经过几十年的努力，到 80 年代中期日本经济达到最辉煌的时期，日本汽车充斥包括美国在内的世界各国市场。请看下列一组数字：

- 1970 年日本汽车出口量为 109 万辆。
- 1974 年汽车出口量超过原西德，并一直居世界第一位。
- 1980 年汽车出口量增到 597 万辆，其中向美国出口轿车达 340 万辆；日本汽车在美国市场的占有率达 34%，如将在美合资建厂生产的轿车计算在内，其市场占有率高达 39%。
- 1981 年出口量为 605 万辆，占日本总产量的 54%，其中轿车为 394.7 万辆；其中美国是日本汽车最大的海外市场。

美国、日本汽车及企业生产状况比较

比较内容	日本汽车	美国汽车
汽车特点	轻巧美观、造型新颖、油耗低、使用效率高，做工精细	马力大、自重重大、宽大、油耗高，做工逊于日本车
2002 年 90 天内每百辆车的 质量投诉率	丰田 107 次 本田 113 次	通用 130 次 福特 143 次 克莱斯勒 141 次
存货周转率	38.3%	25.4%
汽车研发周期	3 年	5 年
汽车生产成本	平均每辆比美国公司低 100 美元	高于日本 100 美元
2002 年生产一辆整装车 所需的时间	日产公司 15.74 小时 三菱公司 21.33 小时	24 小时(通用公司) 26 小时(福特公司) 28 小时(克莱斯勒公司)
工艺水平	车门缝隙、漆面光滑度、焊接工艺均高于同价的美国车	
弹性化生产比例(一套生 产线能装备结构不同的汽车)	71%(丰田)	34%(美国三大汽车公司 平均值)
装配厂与供应商的距离	供应商与装配厂的平均距离 59 英里	供应商与装配厂的平均距离 427 英里
供应商的进货次数	每天进货 8 次	每天进货不超过 2 次
企业文化	“超极限努力”的团队文化	个人主义，不会为企业的利益而牺牲自己的利益

比较内容	日本汽车	美国汽车
员工培训支出	高于美国企业 2.5 倍	
人力资源	终身就业制度，员工忠诚度高	市场调节机制，员工流动性大
对世界汽车工业的贡献	创造生产出“精益生产方式”	发明了汽车流水作业生产线

丰田汽车社长认为，其公司最为艰巨的工作不是汽车的研发和技术创新，而是生产流程中一根绳索的摆放，要不高不矮、不偏不歪，而且要确保每位技术工人在操作这根绳索时都要无任何偏差。

第3章 1%的错误会带来 100%的失败

——忽视细节的代价

白蚁确实可以造成长堤溃决的后果，必须进行科学、细致的观察和研究，才能防患于未然，任何麻痹和对细节的忽视都会带来难以想象的后果。

1. 白蚁的危害

中国古代有这样一个故事：

临近黄河岸边有一片村庄，为了防止水患，农民们筑起了巍峨的长堤。一天，有个老农偶尔发现蚂蚁窝一下子猛增了许多。老农心想：这些蚂蚁窝究竟会不会影响长堤的安全呢？他要回村去报告，路上遇见了他的儿子。老农的儿子听后不以为然地说：那么坚固的长堤，还害怕几只小小蚂蚁吗？随即拉着老农一起下田了。当天晚上风雨交加，黄河水暴涨。咆哮的河水从蚂蚁窝始而渗透，继而喷射，终于冲决长堤，淹没了沿岸的大片村庄和田野。

这就是“千里之堤，溃于蚁穴”这句成语的来历。

长期以来，我一直以为这句成语只不过是一句防微杜渐的警世箴言而已，现实生活当中并不存在这样的事例，但是现在知道“千里长堤，溃于蚁穴”是确实确实存在的。

20 世纪 70 年代以来，广东清远溃堤 13 条，塌坝 9 座，查实其中有 9 条堤围和 5 座大堤是土白蚁为害的结果；1986 年 7 月广东梅州市发生建国以来特大水灾，梅江决堤 62 条，其中土白蚁造成的缺口 55 个；1981 年 9 月广东阳江市境内的漠阳堤段出现 18 个缺口，其中查实有 6 个是土白蚁为害所致。

2003 年夏天长江遭遇了特大的洪灾，荆江大堤公安县南平镇堤段出现管涌，大堤危在旦夕。几位老水利专家明察秋毫，及时判定管涌是白蚁为害所致，并带领群众采取有效措施，经过 5 小时奋战，终于排除了险情。

人们不免会提出这样的问题：小小白蚁怎么会有这么大的危害呢？

看过有关方面的资料才明白，原来，造成溃堤的“蚁穴”之蚁，不是我们平常所说的蚂蚁，而是白蚁。白蚁与蚂蚁在昆虫分类上相差甚远：前者归属等翅目，后者属于膜翅目；形态上也有明显的差异：蚂蚁有翅型成虫的前翅明显大于后翅，而白蚁则前后翅等长，故分类上归属等翅目。

土白蚁是群栖性昆虫，巨大的巢穴修筑在地面之下，成年蚁巢起码有上百万个土白蚁个体，巢群内又有严密的“社会分工”：蚁王、蚁后为一群之首，专司繁殖后代；兵蚁的任务是监督工蚁劳动和负责安全保卫工作；工蚁数量最多，是这个群体的劳工，从事筑巢、觅食等基本劳动。蚁王、蚁后居住的地方称为主巢，腔积有1立方米到几立方米。主巢通过蚁道与副巢（又称菌圃）相连，主蚁道内径6厘米至12厘米；有的白蚁道四通八达，甚至贯通堤坝的内外坡。

土白蚁为害隐蔽，行踪隐秘，即使河堤土坝受害已经十分严重，但从外表看依然完好无损。有的蚁穴之大，竟能容纳4个彪形大汉，着实是一个“陷阱”，别说人陷入其中屡见不鲜，就连一头牛陷进去也不能自拔，甚至还发生过吉普车全部陷入其中的事情。由于土白蚁不断在河堤土坝上分群、蚕食、筑巢，导致河堤土坝内蚁巢“星罗棋布”，已经掏空了大堤。汛期到来，水位高涨，水流渗入蚁道、蚁穴，造成管涌、渗漏，毁坏堤坝。由此看来，白蚁确实可以造成长堤溃决的后果，必须进行科学、细致的观察和研究，才能防患于未然，任何麻痹和对细节的忽视都会带来难以想象的后果。

关于细节的不等式：

$$100-1 \neq 99 \quad 100-1=0$$

功亏一篑，1%的错误会导致100%的失败。

2. “88888 帐户”毁了巴林银行

1995年2月26日，英国中央银行英格兰银行宣布了一条震惊世界的消息：巴林银行不得继续从事交易活动并将申请资产清理。10天后，这家拥有233年历史的银行以1英镑的象征性价格被荷兰国际集团收购。这意味着巴林银行的彻底倒闭。

巴林的辉煌

巴林银行集团是英国伦敦城内历史最久、名声显赫的商人银行集团，素以发展稳健、信誉良好而驰名，其客户也多为显贵阶层，包括英国女王伊丽莎白二世。该行成立于1763年，其创始人弗朗西斯·巴林爵士时常夸耀其具有5个世袭贵族的血统，比中世纪以来的其他任何家族都要多，威尔士亲王是巴林家的曾孙。它在世界金融史上具有特殊地位，被称为金融市场上的金字塔。它由最初一家贸易行开始，不断拓展，成为政府债券的主要包销商，在欧洲金融界具有举足轻重的地位。它不仅为一大批富贵人家管理钱财，还为英国政府代理军费，慢慢从一个小小的家族银行，逐步发展成为一个业务全面的银行集团。在最盛时，其规模可以与别的整个英国银行体系相匹敌。

巴林集团主要包括四个部分：（一）巴林兄弟公司，主要从事企业融资、银行业务及资本市场活动。（二）巴林证券公司，以从事证券经纪为经营目标。（三）巴林资产管理有限公司，主要以资产管理及代管个人资产为目标。（四）该集团在美国一家投资银行拥有40%的股份。

巴林银行集团的业务专长是企业融资和投资管理。尽管是一家老牌银行，但巴林一直积极进取，在20世纪初进一步拓展公司财务业务，获利甚丰。90年代开始向海外发展，在新兴市场开展广泛的投资活动，仅1994年就先后在中国、印度、巴基斯坦、南非等地开设办事处，业务网络点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区。截止1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达1.5亿美元。其核心资本在全球1000家大银行中排名第489位。

然而，这一具有233年历史、在全球范围内掌控270多亿英镑资产的巴林银行，竟毁于一个年龄只有28岁的毛头小子尼克·里森之手。

里森其人

尼克·里森是英国一个泥瓦匠的儿子，从未上过大学。1987年，他加入摩根斯坦利。这一资历足以使他被巴林银行录用。

1989年，里森在伦敦受雇于巴林银行，成为一名从事清算工作的内勤人员，其职责是确保每笔交易的入帐和付款。当时巴林越来越多地从事金融衍生业务，里森也参与进来。1992年他被调职，专事疑难问题的处理，一会儿飞往印尼去建立分公司，一会儿前往东京协助调查内部欺诈的投诉。当新加坡国际货币交易所意图成为亚洲新兴金融业务的中心时，巴林也想在此获取一席之地，而里森则受命组织一个班子去实现这一目标。

里森到了新加坡之后，开始只是做他在伦敦干过的清算工作，其后，由于缺乏人手，他开始自己做起交易来。由于工作出色，里森很快受到银行重用。1992年，里森被派往巴林银行新加坡分公司担任经理，他的赚钱才能得到了充分的发挥。1993年时，年仅26岁的里森已经达到了事业的巅峰，为巴林银行赢得1000万英镑，占巴林当年总利润的10%，颇得老板的赏识和同行的羡慕。当时里森只有25岁。

88888 错误帐户的建立

无论做什么交易，错误都在所难免，在期货交易中更是如此，比如，有人会将“买进”手势误为“卖出”手势；有人会在错误的价位购进合同；有人可能不够谨慎；有人可能本该购买六月份期货却进了三月份的期货，等等。一旦失误，就会给银行造成损失。在出现这些错误之后，银行必须迅速妥善处理。如果错误无法挽回，唯一可行的办法，就是将该项错误转入电脑中一个被称为“错误帐户”的帐户中，然后向银行总部报告。

里森于1992年在新加坡任期货交易员时，巴林银行原本有一个“99905”的“错误账号”，专门处理交易过程中因疏忽造成的错误。这原是金融体系运作过程中正常的错误账户。1992年夏天，伦敦总部要求里森另设立一个“错误账户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是里森又建立了一个在中国文化看来非常吉利的“88888”错误账户。几周后，伦敦总部又要求用原来的99905的帐户来与伦敦总部联系，但这个已

经建立的 88888 错误帐户，却没有被销掉。就是这个被忽略的“88888”帐户，日后改写了巴林银行的历史。

88888 帐户成为里森掩盖错误的保护伞

1992 年 7 月 17 日，里森手下一名交易员金姆·王误将客户买进日经指数期货合约的指令当做了卖出，损失是 2 万英镑，当晚清算时被里森发现。但里森决定利用“88888”帐户掩盖失误。几天后，由于日经指数上升，损失升到了 6 万英镑，里森决定继续隐瞒这笔损失。

另一个与此同出一辙的错误是里森的好友及委托执行人乔治犯的。与妻子离婚后的乔治整日沉浸在痛苦之中，并开始自暴自弃。作为自己最好的朋友，也是最棒的交易员之一，里森很喜欢他。但很快乔治开始出错了：里森示意他卖出的 100 份九月的期货全被他买进，价值高达 800 万英镑，而且好几份交易的凭证根本没有填写。为了掩盖失误、隐瞒损失，里森将其记入“88888”帐户。

此后，类似的失误都被记入“88888”帐户。里森不想将这些失误泄露，因为那样他就只能离开巴林银行。但账户里的损失数额像滚雪球一样越来越大。如何弥补这些错误并躲过伦敦总部月底的内部审计以及应付新加坡证券期货交易所要求追加保证金等问题，成了里森头疼的事情。

为了弥补手下员工的失误，里森将自己赚的佣金转入帐户，但其前提当然是这些失误不能太大，所引起的损失金额也不是太大，但乔治造成的错误确实太大了。急于想挽回损失的里森开始从蓄意隐瞒走向另一种错误：冒险。

铤而走险，加大赌注

为了赚回足够的钱来补偿所有损失，里森承担愈来愈大的风险。他当时从事大量跨式部位交易，因为当时日经指数稳定，想从此交易中赚取期权权利金，但如果运气不好，日经指数变动剧烈，此交易将使巴林承受极大损失。里森在一段时日内做得还极顺手。到 1993 年 7 月，他已将“88888”帐户亏损的 600 万英镑转为略有盈余。当时他的年薪为 5 万英镑，年终奖金则将近 10 万英镑。如果里森就此打住，那么，巴林的历史也会改变。

其后，市场价格破纪录地飞涨，用于清算记录的电脑故障频繁，等到发现各种错误时，里森的损失已将近 170 万美元。无路可走的情况下，里森决定继续隐藏这些失误。

1994 年 7 月，“88888”帐户的损失已达 5000 万英镑。此时的里森成了一个赌徒，他一边将巴林银行存在花旗银行的 5000 万英镑挪用到“88888”帐户中，一边造假账蒙蔽巴林银行的审计人员。他幻想着以一己之力影响市场的变动，反败为胜，补足亏空。

里森买卖的是一种最简单的衍生金融工具——日经指数 225 的期货指数。这是日本 225 种股票的价格指数，类似于美国的道琼斯指数。这种交易并不复杂，里森对价值几十亿美元的日本股票和债券设定一个可随时兑现的赌注，这种方式类似于拉斯维加斯那种被称之为“过或不及”的足球赌博，即赌球赛的结果超过或不及某一比分，而里森赌的是日经指数超过或不及某一点数。所不同的是，在美式足球赌博中，如果他输了，只赔掉他的下注；而在期货市场，交易者只需拿出一个很小的比例（这一比例为 6%）压在桌上，所以得失可能超出赌注的许多倍。

巴林自以为没有什么风险，因为里森宣称他所做的巨额买进是根据客户的指令进行的，而且被认为是使用客户的资金。此外，使巴林感到高兴的是，里森在该行持有的日经指数业务上还赚了一些小钱。巴林的一位职员说：“我不想告诉你有多棒，但这确实是一盘好生意。”巴林所不知道的是，这些交易是通过私设的 88888 号帐户进行的，而且不受任何约束，结果是致命的。

1994 年 11 月下旬或 12 月，里森决定要赌日经指数不会掉到 19,000 点以下，这似乎是一个安全的下注。日本经济在 30 个月的萧条后已开始复苏。私设的 88888 号帐户还有一个便利之处：里森在伦敦时已学会把现金转入适当的户头，不论是在大坂还是新加坡，都要求在交易日结束时即时交割交易合同的差额。由于 88888 号帐户名义上归巴林银行所有，看起来巴林似乎自动地得到支付。

1994 年 12 月和 1995 年的 1 月，日经指数 225 向 19,000 点下跌。1995 年 1 月 17 日，7.2 级地震毁坏了日本城市神户。以往曾坚如磐石的日经指数在一周内下跌了 7% 多。尽管如此，里森在之后的三周内已买进了几千手期指，把宝押在日经指数将稳定在 19,000 点上。在 2 月份的头一周，里森赚了 1000 万美元，巴林银行高层欣喜若狂，梦想着里森每周都能为他们赚进这么多。但是金融衍生产品交易的风险和它的收益是相等的，此后里森开始了最后的疯狂，他完全逆市场趋势而动的大额交易使损失越来越大。

没有这种套头或对冲，也没有另外的押注可以使巴林免遭巨额亏损。里森试图买卖日本政府债券，但这又造成新的巨额亏损。显然，巴林的财务已经失控，巴林银行总部一直为里森的疯狂举动供给资金，4 个星期内达 8.5 亿美元。

1995 年 2 月 23 日，是巴林期货的最后一日，这一天，日经指数下跌了 350 点，而里森却买进了市场中所有的合约，到收市时，里森总共持有 61039 份日经指数期货的多头合约和 26000 份日本政府债券期货的空头合约，而市场走势和他的操作完全相反，里森带来的损失达到 8.6 亿英镑，这是巴林银行全部资本及储备金的 1.2 倍，最终把巴林银行送进了坟墓。

将里森奉为英雄

从 20 世纪 80 年代起，随着金融市场的迅速发展，一些银行，特别是美、日银行在金融衍生市场进行大手笔的买卖，肯付给那些明星交易员前所未有的高薪，外加更多的红利。

巴林稳健的财务作风也随之改变，自然将里森这种年轻而又野心勃勃的交易员视为财富。它对里森通过套利保值交易赚钱的期望，远远超过了对他的监督。

巴林银行认为，从新加坡的期货公司赚来的利润主要是内部交易中的套汇，即在东京和新加坡各交易所之间的转手掉期，他们还认为这种交易对巴林银行并不构成真正的危险。在1994年，里森被认为曾为银行创下了巨额利润，并在新加坡被非正式地封为日经指数之王。他的这一声誉是因为他有本事察觉日经指数微小的变化，无论是在新加坡还是大阪，他总是在价低的地方买进，在价高的地方卖出，从中赚取数百万美元。

所以，尽管里森缺乏约束的行为已经给巴林银行带来了巨额损失，但由于这些损失没有暴露，结果在巴林银行内部，竟被看成是一个经营明星。在1994年12月，即巴林破产的两个月前，于纽约举行的一个巴林金融成果会议上，250名巴林银行在世界各地的工作者，还将里森当成巴林的英雄，对其报以长时间热烈的掌声。

巴林伦敦总部的一位高级职员于1995年2月8日飞往新加坡，找里森及其班子核查情况。2月20日，东京地区总部的领导要求里森减少银行持有的日经指数期货，但谁也没有想到一个私设的帐户88888正在给公司造成巨大的危害，到公司的内部审计有所觉察时，它的透支金额已超出公司的资本。

2月23日傍晚，已经赔光了整个巴林银行的里森，无法继续隐瞒，只好携妻子踏上了逃亡的旅程。他们相继辗转文莱、马来西亚，最后抵达德国，1995年3月2日，里森和妻子在法兰克福机场被警察捉拿归案。这位曾被视为英雄的人后来被引渡到新加坡受审，被判处有期徒刑6年半，并在新加坡监狱服刑。

巴林银行倒闭的原因

一个银行的区级职员就能将一个世界级银行毁灭？对管理细节的忽略是导致这家古老银行倒闭的主要原因。

巴林银行没有将交易与清算业务分开，竟然允许里森既作为首席交易员，又负责其交易的清算工作。在大多数银行，这两项业务是分立的。因为让一个交易员清算自己的交易会使其很容易隐瞒其交易风险或亏掉的金钱。这是一种制度上的缺陷，但早在1992年3月，巴林银行的一份内部传真就提出如下警告：“我们正处于一种可能造成灾难的危险境地。我们的制度缺陷将造成财务亏损或失去客户的信任，或两者兼有。”遗憾的是，这份报告没有受到重视。银行8月份的一份内部审计报告认为，尽管里森的做法有风险，他的部门将加速侵蚀巴林期货的获利能力……但少了他（指里森），巴林的期货业务就将缺少一个具有适当综合能力的交易员。”即具有经验、关系、交易技巧和熟悉当地情况等品质的人。在新加坡，里森既是期货交易部经理又是清算部经理。自己监督自己，自然给了里森瞒天过海的机会。

巴林银行的内部审计极其松散，在损失达到5000万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目，资产负债表也明显记录了这些亏损，但巴林银行高层对资产负债表反映出的

问题视而不见，轻信了里森的谎言。此外，他在新加坡有一批追随者。一位交易员说：“当所有迹象表明应当卖出时，他却把行情抬得更高，而本地的交易员都跟着他走。”每天开市前，所有的交易员都会打听里森将会如何做，然后学着做。他在新加坡的顶头上司对他如此信赖，以至于放弃了对他的任何监察。里森用剪刀、胶水和传真假造花旗银行有5000万英镑存款，也没有人去核实一下花旗银行的账目。

里森对巴林银行总部报喜不报忧，将“88888”账户中累积的亏损隐瞒，只将获利的交易上报。1994年，在巴林集团税前营业利润的3700万英镑中，有2850万英镑来自里森的套利业务，他因而被银行高层视为明星交易员，银行高层尽可能地满足里森的需求，使得原有的内部审计对里森失效。

1995年1月11日，新加坡期货交易所的审计与税务部致函巴林银行，提出他们对维持“88888”号账户所需资金问题的一些疑虑，而此时里森每天要求伦敦汇入1000多万英镑支付其追加保证金。可这些问题仍然没有引起巴林银行高层的怀疑。监管不力不仅导致了巴林银行的倒闭，也使其3名高级管理人员受到法律惩处。

1995年1月份，里森看好日本股市，分别在东京和大阪等地买了大量期货合同，指望在日经指数上升时赚取大额利润。谁知天有不测风云，日本阪神地震打击了日本股市的回升势头，股价持续下跌。巴林银行最后损失金额高达14亿美元之巨，而其自有资产只有几亿美元，亏损巨额难以抵补，这座曾经辉煌的金融大厦就这样倒塌了。

金融衍生产品像一把“双刃剑”，它既是风险管理工具，把商业银行所面临的利率、汇率等风险通过市场转移出去，也可以把它作为冒险的筹码，寄希望于赚取巨额利润。如果控制不当，这种投机行为就会招致不可估量的损失。里森对金融衍生产品的操作无度使巴林银行成为了牺牲品。

巴林银行的毁灭还在于不熟悉金融衍生产品的风险。20世纪80年代中期，一些国家的金融主管机构便发现当时的金融法律和规范不能有效地约束金融衍生产品的交易行为。更重要的是，某些金融衍生产品设计的目的，便是规避法律上的约束，以降低其交易成本，开拓更大的市场空间。但“素以经营保守名声卓著”的巴林银行，其高层在面对里森所假造出的高额获利面前，没有看到变幻莫测的金融衍生产品市场中蕴藏的巨大风险，相反却认为“赚钱是令人惊异地简单”。结果造成了难以挽回的悲剧。

●一些被忽略的细节

1992年3月，巴林银行的一份内部传真就提出警告：“我们正处于一种可能造成灾难的危险境地。我们的制度缺陷将造成财务亏损或失去客户的信任，或两者兼有。”但这一警告没有受到重视。

1993年英格兰银行允许巴林银行在大坂的股票交易中突破规定不得超过25%的限制。

里森在到1993年12月截止的15个月中，新加坡期货公司的交易活动造成和未造成的损失为1900万英镑。它报告的利润是900万英镑。如此谎报利润竟未被发现。

从1993年底开始，对里森的专门交易负有责任的罗思·贝克和作为股本产品部门负责人并对股本产品的风险承担责任的玛丽·沃尔兹，两人都对新加坡期货公司的交易性质或是否可能获利等都不真正了解。

1994年7月至8月巴林内部审计报告提出了职责分开的具体建议，但这些建议未得到实施。

1995年1月11日，新加坡期货交易所的审计与税务部致函巴林银行，提出他们对维持“88888”号账户所需资金问题的一些疑虑，而此时里森每天要求伦敦汇入1000多万英镑支付其追加保证金。可这些问题仍然没有引起巴林银行高层的怀疑。

里森为隐瞒损失，曾假造花旗银行有5000万英镑存款，但没有人去核实一下花旗银行的账目。

1994年7月，在里森的损失达到5000万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目，资产负债表也明显记录了这些亏损，但巴林银行高层对资产负债表反映出的问题视而不见，轻信了里森的谎言。

1994年3月巴林董事长彼得·巴林发表过一段评语，认为资产负债表没有什么用，因为它的组成在短期间内就可能发生重大的变化。

1995年2月，巴林银行在日本大坂股票交易所承受的风险已高达73%，在新加坡高达40%。

1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达1.5亿美元；而到1995年巴林银行倒闭时，只以象征性的一英镑被荷兰银行收购。

3. “一个连简历都保管不好的人是管理不好一个部门的”

细节能够表现整体的完美，同样也会影响和破坏整体的完美。

我看到《武汉晨报》有这样一份报道，江汉大学应届毕业生陈某因为一份简历而使他在应聘时栽了跟头。

事情的经过是这样的：参加招聘会的那天早上，小陈不慎碰翻了水杯，将放在桌上的简历浸湿了。为尽快赶到会场，小陈只将简历简单地晾了一下，便和其它东西一起，匆匆塞进背包。

在招聘现场，小陈看中了一家深圳房地产公司的广告策划主管岗位。按照这家企业的要求，招聘人员将先与应聘者简单交谈，再收简历，被收简历的人将得到面试的机会。

轮到小陈时，招聘人员问了小陈三个问题后，便向他要简历。小陈受宠若惊地掏出简历时，这才发现，简历上不光有一大片水渍，而且放在包里一揉，再加上钥匙等东西的划痕，已经不成样子了。小陈努力将它弄平整，递了过去。看着这份伤痕累累的简历，招聘人员的眉头皱了皱，还是收下了。那份折皱的简历夹在一叠整洁的简历里，显得十分刺眼。

三天后，小陈参加了面试，表现非常活跃，无论是现场操作 PHOTOSHOP，还是为虚拟的产品做口头推介，他都完成得不错。在校读书时曾身为学校戏剧社骨干社员的小陈，还即兴表演了一段小品，赢得面试负责人的啧啧称赞。当他结束面试走出办公室时，一位负责的小姐对他说：“你是今天面试者中最出色的一个。”

然而，面试过去一周后，小陈依然没有得到回复。他急了，忍不住打电话向那位小姐询问情况。小姐沉默了一会，告诉他：“其实招聘负责人对你是很满意的，但你败在了简历上。老总说，一个连简历都保管不好的人，是管理不好一个部门的。你应该知道，简历实际上代表的是你的个人形象。将一份凌乱的简历投出去，有失严谨。”

这件事给了小陈深刻的教训，从此，他变得细心起来。他深切感到，决定事情成败的，有时往往只是一个小小的细节。

简历既是进行自我营销的工具，也代表着个人的形象，所以，在应聘时一定要写好简历，更要保存好简历。

要展示完美的自己很难，它需要每一个细节都要完善；但毁坏自己很容易，只要一个细节没注意到，就会给你带来难以挽回的影响。

4. 50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货

浙江某地用于出口的冻虾仁被欧洲一些商家退了货，并且要求索赔。原因是欧洲当地检验部门从 1000 吨出口冻虾中查出了 0.2 克氯霉素，即氯霉素的含量只占总量的 50 亿分之一。经过自查，环节出在加工上。原来，剥虾仁要靠手工，一些员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。这起事件，引起不少业内人士的关注。一则认为这是质量壁垒，50 亿分之一的含量已经细微到极至了，也不一定会影响人体，只是欧洲国家对农产品的质量要求太苛刻了；二则认为是素质壁垒，主要是国内农业企业员工的素质不高造成的；三则认为这是技术壁垒，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术，太落后于国际市场对食品质量的要求，根本检测不出这么细微的有毒物。而我认为，这 50 亿分之一的数据，表面上看起来是一次贸易中的正常失误，其实却隐含着深刻的教训——疏忽细节管理。

工艺上的小差异往往显示民族素质上的大差异。

——张瑞敏

5. T28 手机使爱立信输掉中国市场

有着百年辉煌历史的爱立信与诺基亚、摩托罗拉并世称雄于世界移动通讯业。但自1998年开始的3年里，当世界蜂窝电话业务高速增长时，爱立信的蜂窝电话市场份额却从18%迅速降至5%，即使在中国这个它从未想放弃的市场，其份额也从1/3左右迅速地滑到了2%！爱立信在中国的市场销售额一日千里地从手机销售头把交椅跌落，不但退出了销售三甲，而且还排在了新军三星、飞利浦之后。在中国这样一个快速成长的市场上，国际上很多濒危的企业一到这个市场就能起死回生、生龙活虎，但爱立信却在这块风水宝地上失去了它往日的辉煌。

2001年，在中国手机市场上，大家去买手机时，都在说爱立信如何如何不好。当时，它一款叫做“T28”的手机存在质量问题，这本来就是一种错误，但对这种错误的漠视，使它犯了更大的错误。“我的爱立信手机的送话器坏了，送到爱立信的维修部门，很长时间都没有解决问题；最后，他们告诉我是主板坏了，要花700块钱换主板。而我在个体维修部那里，只花25元就解决了问题。”这位消费者确切地说出了爱立信存在的问题。那时，几乎所有媒体都注意到了“T28”的问题，似乎只有爱立信没有注意到。爱立信一再地辩解自己的手机没有问题，而是一些别有用心的人在背后捣鬼。然而，市场不会去探究事情的真相，也不给爱立信以“伸冤”的机会，无情地疏远了它。

其实，信奉“亡羊补牢”观念的中国消费者已经给了爱立信一次机会，只不过，爱立信没能好好把握那次机会。

1998年，《广州青年报》从8月21日起连续三次报道了爱立信手机在中国市场上的质量和服务问题，引发了消费者以及知名人士对爱立信的大规模批评，而且，爱立信的768、788C以及当时大做广告的SH888，居然没有取得入网证就开始在中国大量销售。当时，轻易不表态的电信管理部门的声明，证实了此事。至此，爱立信手机存在的问题浮出了水面。但爱立信则采取掩耳盗铃的方式来解决问题。据当时参加报道的一位记者透露，爱立信试图拿出几万元广告费来封媒体的嘴；爱立信广州办事处主任还心虚嘴硬地狡辩：我们的手机没有问题！既然选择拒不认错，爱立信自然不会去解决问题，更不会切实去做服务工作。

质量和服务中的细节缺陷，使爱立信输掉了它从未想放弃的中国市场。

一个由数以百万计的个人行动所构成的公司
经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。

——克劳斯比

6. 一顿奢侈的晚餐吓走了外商

东北某国有企业与一家美国大公司商谈合作问题，这家企业花了大量功夫做前期准备工作。在一切准备就绪之后，公司邀请美国公司派代表来企业考察。前来考察的美国公司的老板在这家企业领导的陪同下，参观了企业的生产车间、技术中心等一些场所，对中方的

设备、技术水平以及工人操作水平等，都表示了相当程度的认可。中方工厂非常高兴，设宴招待美方老板。宴会选在一家十分豪华的大酒楼，有 20 多位企业中层领导及市政府的官员前来坐陪。美方老板以为中方还有其他客人及活动，当知道只为招待他一人之后，感到不可理解，当即表示与中方的合作要进一步考虑。美国老板在回国之后，发来一份传真，拒绝了与这家中国企业的合作。中方认为企业的各种条件都能满足美方的要求，对老板的招待也热情周到，却莫名其妙地遭到美方拒绝，对此也相当不理解，便发回信函询问。美方老板回复说：“你们吃一顿饭都如此浪费。要把大笔的资金投入进去，我们如何能放心呢？”

对于这家东北企业来说，能得到一笔巨额投资对于其未来发展具有重要作用，所以这次合作是一件大事，但这件大事却因为一顿饭的“小节”而毁于一旦。

如果说吃饭是一种“小节”，那么随地吐痰就更是一种小节了，但这种小节却使一家制药厂失去了一次大的机会。

一口痰终止了外商谈判

国内有一家药厂，准备引进外资，扩大生产规模。当时，请来了世界著名的拜尔公司来厂考察。拜尔公司派代表来这家药厂考察。在进行了短暂的室内会谈之后，药厂厂长便陪同这位代表参观工厂。就在参观制药车间的过程中，药厂厂长随地吐了一口痰。拜尔公司的代表清楚地看到了这个场景便马上拒绝继续参观，也终止了与这家药厂的谈判。

在这位代表看来，制药车间对卫生的要求是非常严格的，作为一厂之主的厂长都能随地吐痰，那么员工的素质可想而知！与这样的药厂合作，如何保证产品的质量呢？

第4章 用心才能看得见

——细节的实质

看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即便这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。

1. 王永庆是如何掘到第一桶金的——细节是一种创造

成功者与失败者之间究竟有多大差别？人与人之间在智力和体力上差异并不是想象中的那么大。很多小事，一个人能做，另外的人也能做，只是做出来的效果不一样，往往是一些细节上的功夫，决定着完成的质量。

看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即便这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。台湾首富王永庆就是从细节中找到成功机会的人。

王永庆早年因家贫读不起书，只好去做买卖。1932年，16岁的王永庆从老家来到嘉义开一家米店。当时，小小的嘉义已有米店近30家，竞争非常激烈。当时仅有200元资金的王永庆，只能在一条偏僻的巷子里承租一个很小的铺面。他的米店开办最晚，规模最小，更谈不上知名度了，没有任何优势。在新开张的那段日子里，生意冷冷清清，门可罗雀。

当时，一些老字号的米店分别占据了周围大的市场，而王永庆的米店因规模小、资金少，没法做大宗买卖；而专门搞零售呢？那些地点好的老字号米店在经营批发的同时，也兼做零售，没有人愿意到他这一地角偏僻的米店买货。王永庆曾背着米挨家挨户去推销，但效果不太好。

怎样才能打开销路呢？王永庆感觉到要想米店在市场上立足，自己就必须有一些别人没做到或做不到的优势才行。仔细思考之后，王永庆很快从提高米的质量和服务上找到了突破口。

20 世纪 30 年代的台湾，农村还处在手工作业状态，稻谷收割与加工的技术很落后，稻谷收割后都是铺放在马路上晒干，然后脱粒，砂子、小石子之类的杂物很容易掺杂在里面。用户在做米饭之前，都要经过一道淘米的程序，用起来很多不便，但买卖双方对此都习以为常，见怪不怪。

王永庆却从这一司空见惯的现象中找到了切入点。他带领两个弟弟一齐动手，不辞辛苦，不怕麻烦，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物捡出来，然后再出售。这样，王永庆米店卖的米质量就要高一个档次，因而深受顾客好评，米店的生意也日渐红火起来。

我在《营销人的自我营销》中曾经说过：“**营销是卖的艺术，是满足他人的策略，是提高性价比的智慧。**”在这里，王永庆就是通过提高性价比实现了米的良好营销。在当时的情况下，提高性价比很简单，就是将砂粒、石子捡出去，这是非常琐碎的工作，也是任何一个正常人都能做的事情，但正是这种需要花功夫的琐碎的、细节性的工作，使王永庆实现了提高性价比的目的。

在提高米质见到效果的同时，王永庆在服务上也更进一步。当时，用户都是自己前来买米，自己运送回家。这对于年轻人来说不算什么，但对于一些上了年纪的老年人，就是一个大大的不便了；而当时年轻人整天忙于生计，且工作时间很长，不方便前来买米，买米的任务只能由老年人来承担。王永庆注意到这一细节，于是超出常规，主动送货上门。这一方便顾客的服务措施，大受顾客欢迎。

当时还没有送货上门一说，增加这一服务项目等于是一项创举。

送货上门也有很多细节工作要做。即使是在今天，送货上门充其量是将货物送到客户家里并根据需要放到相应的位置，就算完事。那么，王永庆是怎样做的呢？

每次给新顾客送米，王永庆就细心记下这户人家米缸的容量，并且问明这家有多少人吃饭，有多少大人、多少小孩，每人饭量如何，据此估计该户人家下次买米的大概时间，记在本子上。到时候，不等顾客上门，他就主动将相应数量的米送到客户家里。

王永庆给顾客送米，并非送到了事，还要帮人家将米倒进米缸里。如果米缸里还有米，他就将旧米倒出来，将米缸擦干净，然后将新米倒进去，将旧米放在上层，这样，陈米就不至于因存放过久而变质。王永庆这一精细的服务令不少顾客深受感动，赢得了很多顾客。

不仅如此，在送米的过程中，王永庆还了解到，当地居民大多数家庭都以打工为生，生活并不富裕，许多家庭还未到发薪日，就已经囊中羞涩。由于王永庆是主动送货上门的，要货到收款，有时碰上顾客手头紧，一时拿不出钱的，会弄得大家很尴尬。为解决这一问题，王永庆采取按时送米，不即时收钱，而是约定到发薪之日再上门收钱的办法，解决了即时收款中可能会因对方手头紧而出现尴尬的问题，极大地方便了顾客，深受顾客欢迎，使那些接受服务的客户，都成了王永庆的忠实客户。王永庆的米店，也随之生意兴隆，蒸蒸日上。

王永庆正是把每次送米这件小事做得很细，使他找到了更好地为客户服务的方式，使顾客成了他的忠实客户，为事业的进一步发展壮大，奠定了基础。

王永庆精细、务实的服务方法，使嘉义人都知道在米市马路尽头的巷子里，有一个卖好米并送货上门的王永庆。有了知名度后，王永庆的生意很快红火起来。这样，经过一年多的资金积累和客户积累，王永庆便自己办个碾米厂，在离最繁华热闹的道路不远的临街处租了一处比原来大好几倍的房子，临街的一面用来做铺面，里间用作碾米厂。就这样，王永庆从小小的米店生意开始了他后来问鼎台湾首富的事业。

事业发展壮大后，王永庆在管理企业时，同样注重每一个细节。他的部属深深为王永庆精通每一个细节所折服。当然也有不少批评他“只见树木，不见森林”，劝他学一学美国的管理，抛开细节只管大政策。针对这一批评，王永庆回答说：“**我不仅做大的政策，而且更注意点点滴滴的管理**，比如操作人员的手艺、操作方法、机械的配置等等。道理很简单，因为它们都会影响生产力。如果我们对这些细枝末节进行研究，就会细分各操作动作，研究是否合理，是否能够将两个人操作的工作量减为一个人，生产力会因此提高一倍，甚至一个人兼顾两部机器，这样生产力就提高了四倍。”

王永庆认为，正是这种对于细微之处的了解，才能真正提高管理的水准，因此，他认为美国的管理太老了，他们只重视“面”和“线”，而忽视了“点”。他认为管理最大的问题还是在“点”上；各事物的基本问题还是在“点”上，只要“点”做到真正完善，那么“线”和“面”也简单了。

王永庆成功的例子说明细节是一种创造。不要以为创造就非得轰轰烈烈，惊天动地。工作中的小改小革，细节调整同样是一种创造。“细致到点”，从细节中找到创新的机会——这就是王永庆成功的秘密。

一个企业要创新，必须加强对细节的关注。一向以创新意识著称的海尔集团总裁张瑞敏曾经说过：“**创新存在于企业的每一个细节之中。**”事实上，海尔集团在细节上创新的案例数不胜数，每年仅公司内以员工命名的小发明和小创造就有几十项之多，并且这些创新已在企业中发挥着越来越明显的作用。

所以说，在激烈的市场竞争中，谁关注细节，谁就把握了创新之源，也就在竞争中抢得了先机。

行之有效的创新，在一开始可能并不起眼。

——彼得·杜拉克

2. 倒茶水的老头——细节是一种功力

我在《营销人的自我营销》中曾说：世界上最难遵循的规则是度，度源于素养，而素养则来自于日常生活一点一滴的细节的积累，这种积累是一种功夫。

成功的应聘者

我曾看这样一个故事，觉得对现在的企业和个人都具有借鉴意义：

某著名大公司招聘职业经理人，应者云集，其中不乏高学历、多证书、有相关工作经验的人。经过初试、笔试等四轮淘汰后，只剩下6个应聘者，但公司最终只选择一人作为经理。所以，第五轮将由老板亲自面试。看来，接下来的角逐将会更加激烈。

可是当面试开始时，主考官却发现考场上多出了一个人，出现7个考生，于是就问道：“有不是来参加面试的人吗？”这时，坐在最后面的一个男子站起身说：“先生，我第一轮就被淘汰了，但我想参加一下面试。”

人们听到他这么讲，都笑了，就连站在门口为人们倒水的那个老头子也忍俊不禁。主考官也不以为然地问：“你连考试第一关都过不了，又有什么必要来参加这次面试呢？”这位男子说：“因为我掌握了别人没有的财富，我自己本人即是一大财富。”大家又一次哈哈大笑，都认为这个人不是头脑有毛病，就是狂妄自大。

这个男子说：“我虽然只是本科毕业，只有中级职称，可是我却有着10年的工作经验，曾在12家公司任过职……”这时主考官马上插话说：“虽然你的学历和职称都不高，但是工作10年倒是很不错，不过你却先后跳槽12家公司，这可不是一种令人欣赏的行为。”

男子说：“先生，我没有跳槽，而是那12家公司先后倒闭了。”在场的人第三次笑了。一个考生说：“你真是一个地地道道的失败者！”男子也笑了：“不，这不是我的失败，而是那些公司的失败。这些失败积累成我自己的财富。”

这时，站在门口的老头子走上前，给主考官倒茶。男子继续说：“我很了解那12家公司，我曾与同事努力挽救它们，虽然不成功，但我知道错误与失败的每一个细节，并从中学到了许多东西，这是其他人所学不到的。很多人只是追求成功，而我，更有经验避免错误与失败！”

男子停顿了一会儿，接着说：“我深知，成功的经验大抵相似，容易模仿；而失败的原因各有不同。用10年学习成功经验，不如用同样的时间经历错误与失败，所学的东西更多、更深刻；别人的成功经历很难成为我们的财富，但别人的失败过程却是！”

男子离开座位，做出转身出门的样子，又忽然回过头：“这10年经历的12家公司，培养、锻炼了我对人、对事、对未来的敏锐洞察力，举个小例子吧——真正的考官，不是您，而是这位倒茶的老人……”

在场所有人都感到惊愕，目光转而注视着倒茶的老头。那老头诧异之际，很快恢复了镇静，随后笑了：“很好！你被录取了，因为我想知道——你是如何知道这一切的？”

老头的言语表明他确实是这家大公司的老板。这次轮到这位考生笑了。

我曾经说过，一个人的能力是一种不能用编程来表现的东西，因而是学不到的。**世事洞明皆学问，人情练达即文章。**这个考生能够从倒茶水的老头的眼神、气度、举止等，看出他是这个企业的老板，说明他是一个观察力很强的人。这种洞烛入微的功夫不是一朝一夕能够练就的，而需要长期的积累，在注重对一个细节的观察中不断地训练和提高。成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。不论什么事，实际上都是由一些细节组成的。

一心渴望伟大、追求伟大，伟大却了无踪影；甘于平淡，认真做好每个细节，伟大却不期而至。这就是细节的魅力，是水到渠成后的惊喜。

作为企业，在用人方面，不能光凭其嘴上讲的，纸上写的，而应多考察其生活中工作上的细节，而这些细节又不是科技尖端领域，是极其简单的极其容易的事情。对于现代企业而言，不能以学历、职称、相貌等表面现象来选择人才，要更多地注重人才的能力。我在给许多家企业作咨询顾问时，在选拔人才中总结了如下一些要注意的细节：

- 简历并不能表示应聘者的能力，你要了解应聘者的缺点在哪里？
- 学历与工作经历哪个对你企业更重要？
- 求职者有没有个性特征？他（她）的个性特征表现在哪个方面？他（她）有无合作精神？是不是个偏激的人？
- 企业是不是给应聘者许下了过高的承诺？让应聘者对公司的期望值太高。
- 招聘人员是否给应聘人员更多的表现机会？双方的交流是否充分？
- 招聘人员对自己的形象是否足够注意？是否有足够好的口才？足够清楚的招聘风格？

教授的测试题

有位医学院的教授，在上课的第一天对他的学生说：“当医生，最要紧的就是胆大心细！”说完，便将一只手指伸进桌子上一只盛满尿液的杯子里，接着再把手指放进自己的嘴中，随后教授将那只杯子递给学生，让这些学生学着他的样子做。看着每个学生都把手指探入杯中，然后再塞进嘴里，忍着呕吐的狼狈样子，他微微笑了笑说：“不错，不错，你们每个人都够胆大的。”紧接着教授又难过起来：“只可惜你们看得不够心细，没有注意我探入尿杯的是食指，放进嘴里的却是中指啊！”

教授这样做的本意是教育学生在科研与工作中都要注意细节。相信尝过尿液的学生应该终生能够记住这次“教训”。

注意细节其实是一种功夫，这种功夫是靠日积月累培养出来的。谈到日积月累，就不能不涉及到习惯，因为人的行为的95%都是受习惯影响的，在习惯中积累功夫，培养素质。爱因斯坦曾说过这样一句有意思的话：“如果人们已经忘记了他们在学校里所学的一切，那么所留下的就是教育。”也就是说“忘不掉的是真正的素质”。而习惯正是忘不掉的最重要的素质之一。

海尔总裁张瑞敏说：什么是简单？把每一件简单的事做好就是不简单；什么是不平凡？能把每一件平凡的事做好就是不平凡。在海尔厂区上下班时工人走路全部靠右边走，没有其他企业员工潮进潮出的现象，完全按交通规则，这就是不简单。难吗？不难，行人靠右走这是小学生都懂的规则，可很多企业没做到，海尔却做到了。这就是素质，海尔人的素质，在小小的走路这一细节上就体现出来了！

如果没有良好习惯为基础，任何理想的大厦都难以建立起来。而习惯恰恰是由日常生活中的一点一滴的细微之处的不断积累所形成的。所以，中国人说的好：勿以善小而不为，勿以恶小而为之。从更深刻的意义上讲，习惯是人生之基，而基础水平决定人的发展水平。大量事实证明，习惯如何常常可以决定一个人的成败，也可能导致事业的成败。俄罗斯教育家乌申斯基(1824-1870)说：“良好的习惯是人在其思维习惯中所存放的道德资本，这个资本会不断增长，一个人毕生可以享受它的‘利息’。”另一方面，“坏习惯在同样的程度上就是一笔道德上未偿清的债务，这种债务能以其不断增长的利息折磨人，使他最好的创举失败，并把他引到道德破产的地步……”。

要把重视细节、将小事做细培养成一种习惯。通过长期积累，自然会使你在所做的工作中有大的提高。如果只图一时，而不顾长远，自然起不到这样的效果。就像毛泽东所说的：“一个人做一件好事并不难，难的是一辈子做好事。”不在一时，而在一世，在每一个细节上把事情做好是相当难的。

所以，成功是一个日积月累、持续不断的过程，任何希图侥幸、立时有成的想法都注定要失败的。中华武术中的“功夫”，就是基本动作天天做，本身就有日积月累的含义。

3. 加加林成为太空第一人的秘密——细节表现修养

细节总是容易为人所忽视的，所以往往最能反映一个人的真实状态，因而也最能表现一个人的修养。正因为如此，透过小事看人，日渐成为衡量、评价一个人的最重要的方式之一。现在，有些用人单位在招聘时，还专门针对细节下些功夫，设计些细节方面的试题，通过细节来观察应聘者；有的用人单位甚至通过“吃相”、“笔迹”等细微小事来决定用人与否。

地毯上的纸团

有一个流传很广的关于应聘的故事：

有家招聘高级管理人才的公司，对一群应聘者进行复试。尽管应聘者都很自信地回答了考官们的简单提问，可结果却都未被录用，只得快快离去。这时，有一位应聘者，走进房门后，看到了地毯上有一个纸团。地毯很干净，那个纸团显得很不协调。这位应聘者弯腰捡起了纸团，准备将它扔到纸篓里。这时考官发话了：“您好，朋友，请看看您捡起的纸团吧！”这位应聘者迟疑地打开纸团，只见上面写着：“热忱欢迎您到我们公司任职。”几年以后，这位捡纸团的应聘者成了这家著名大公司的总裁。

这道显然是专门用来考察求职者细节的试题，使得一些志在必得的应聘者纷纷铩羽而归。在这里，一个不经意的细节就决定了面试的成败。

对于求职者来说，展现完美的自我，是需要靠细节来体现的，所以，时时处处勿忘细节自然是渴望成功的人必须要注意的。

记住学生名字的应聘者

某学校招聘教师，要通过试讲从几名应聘者中选出一名。几位应试者都做了精心的准备。因为校方要在最后一关试讲中只选择一个。

铃声响了，一个个试讲者分别微笑着走上讲台。师生互相致意后，开始讲课。导入新课、讲授正文、总结概括、复习巩固……各项工作进行得还算顺利。为了避免满堂灌，有一个试讲者也效法前面几位试讲者的做法，设计了几次并不高明的课堂提问，但效果一般。下课时，比较自己与前几名试讲者的效果，这名试讲者估计自己会输。

谁知，第二天他即接到被录取的通知。惊喜之余，他问校长为什么选中了他。“说实话，论那节课的精彩程度，你还稍逊一筹。”校长微笑着说：“不过，在课堂提问时，你叫的是学生的名字，而他们却叫学号或用手指。试想，我们怎能录用一个不愿去了解和尊重学生的教师呢？”

叫学生的名字而不是学号或用手指，事情虽小，却反映了讲课者对学生的尊重，体现了一片爱心。同时，对于应试者来说，记住学生的名字，也是一种应试准备，而且是更精细的准备。正是这种细节上的准备，使他与其他应试者区别开来。

第一位进入太空飞船的加加林

1961年4月12日，前苏联宇航员加加林乘坐4.75吨重的“东方1号”航天飞船进入太空遨游了89分钟，成为世界上第一位进入太空的宇航员。他为什么能够从20多名宇航员中脱颖而出？

原来，在确定人选前一个星期，航天飞船的主设计师罗廖夫发现，在进入飞船前，只有加加林一个人脱下鞋子，只穿袜子进入座舱。就是这个细小的举动一下子赢得了罗廖夫的

好感，他感到这个 27 岁的青年既懂规矩，又如此珍爱他为之倾注心血的飞船，于是决定让加加林执行人类首次太空飞行的神圣使命。加加林通过一个不经意的细节，表现了他珍爱他人劳动成果的修养和素质，也使他成为遨游太空的第一人。

我也看到过一个相反的例子：北京某外资企业招工，报酬丰厚，要求严格。一些高学历的年轻人过五关斩六将，几乎就要如愿以偿了。最后一关是总经理面试。在到了面试时间之后，总经理突然说：“我有点急事，请等我 10 分钟。”总经理走后，踌躇满志的年轻人们围住了老板的大办公桌，你翻看文件，我看来信，没一人闲着。10 分钟后，总经理回来了，宣布说：“面试已经结束，很遗憾，你们都没有被录取。”年轻人惊惑不已：“面试还没开始呢！”总经理说：“我不在期间，你们的表现就是面试。本公司不能录取随便翻阅领导人文件的人。”年轻人全傻了。

细节最能反映出一个人的修养。加加林脱袜子的举动，体现了他对别人劳动成果的尊重；而未经允许即翻看经理文件的年轻人，甚至缺乏基本的礼貌。

细节的成功看似偶然，实则孕育着成功的必然。就像浪花显示了大海的美丽，但必须依托于大海而不能独立存在一样。

小事成就大事，细节成就完美。

——戴维·帕卡德（惠普创始人）

4. GE 的莎士比亚考题——细节体现艺术

如果说管理的一般法则是科学，那么在管理中细节就是艺术。不少人可能有体会：谈及企业管理方面的事，印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论、管理的一般法则，而是由一个个管理细节突显出来的鲜活的事例。

易趣 CEO 谭海音曾说：**管理一半是科学，一半是艺术**。她说，在学校里学的不是生搬硬套的管理模式，而是一种思考方法。可以说，成功的企业家可以不是管理方面的理论家，却必须是管理方面的艺术家。他们深谙“细节管理”的奥秘，处理问题于细微处见功夫，长于在管理学一般理论与本企业实际的结合上做出一篇篇堪称艺术品的文章来。

众所周知，通用电气公司前总裁韦尔奇是企业管理界的大师，被誉为“世界经理人的经理人”。那年，在得知他正着手写一本商业管理著作时，书名尚未确定，即被时代华纳下属的“时代华纳贸易出版公司”以 710 万美元的天价买下了该书在北美的发行权。几乎可以断定，多数读了这部书以及了解这位传奇式英雄的人，认为他在管理学基础理论上并无震聋发聩的东西。人们津津乐道的是他作为 GE 公司总裁在长达 20 年的管理实践中所体现的一些管理细节，包括：手写“便条”并亲自封好后给基层经理人甚至普通员工；能叫出 1000 多位通用电气管理人员的名字；亲自接见所有申请担任通用电气 500 个高级职位的人员等。在世界最令人钦佩的大公司中，很少有哪家公司的老板能做到这样。正是这些一个又一个的细节，造就了这位管理大师的管理艺术。

再比如，经理人员晋升应当通过考试这道程序，这是企业管理的常规，但每一家企业出什么样的考题，就是细节问题了。人们可能难以想到，通用电气公司出的考试题，既非来自经济学典籍，也不是来自经营理论专著，而是把文学家莎士比亚搬出来，要那些竞争高级职位的经理人就莎士比亚的一部作品写篇“读后感”！

品出其中真味的人会发现，这个考题大有深意。该题考察的是管理人员的心理素质，包括体察社会心理的能力。在出题者看来，作为企业的高级管理人员，如果连一部世人皆知的文学作品中的人物心理都不得而知，又怎样去理解和面对公司内部成千上万的雇员的心理呢？如果理解不了雇员的心理，又何谈“以人为本”的管理呢？我们知道，当代管理学特别强调的便是“以人为本”，韦尔奇本人正是一位实践“以人为本”理念的管理大师。他的名言是：“我们所能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”

在这里，莎士比亚的文学艺术与企业管理找到某种契合点。

其实，细节与艺术的关系早已不是什么新话题。还在1941年，著名文艺批评家兰色姆就提出，使文学成为文学的东西不在于文学作品的框架结构、中心逻辑，而在于作品的细节描写，只有细节才属于艺术，也只有细节的表现力最强。相比之下，作为作品中心逻辑的框架结构反倒是非艺术的。

联系到企业管理，细节的宝贵价值更在于，它是创造性的，独一无二的，无法重复的。按兰色姆的说法，细节描写不要说重复，连“转述”都不行，能够转述的只能是逻辑的东西，理论的东西。

美国学者戴维·科利斯在《创建公司优势》一文中称，任何一种战略，即使其成就再辉煌，也不可能对公司的所有公司产生实效。那是因为每个公司都有不同的起点，都在不同的背景下运作，都有基本不同的资源类型。因此，并不存在一种能适用于所有跨行业公司的最佳的解决方法。所谓“**在商场上，每一笔生意都是独一无二的**”，成功的关键在于企业家针对具体环境处置问题的原创性和想像力，而原创性、想像力无疑是这个时代最稀缺、最宝贵的东西，它体现着一个人的经历、知识和整体人格。在这层意义上可以说，就像艺术品一样，企业家是不可能成批生产的。例如，丰田公司30%的汽车是在世界上25个国家和地区制造的，但是那些地方的经营无一比得上在日本本土的经营。麻省理工学院的库苏马诺说：“甚至丰田自己也不能在丰田汽车城外创造同样的效率。他们的系统庞大而独特，别人难以照搬。丰田设在美国的工厂是北美最好的，但它们装配一辆汽车的时间仍然比国内的工厂要多30%到50%。”

的确，企业管理最忌讳的是大而化之，精于细微才能真正提高管理水准，所以企业管理应该像王永庆所说的那样，不能只重视“面”和“线”，而忽视了“点”；应该重视“点”，“点”真正完善了，“线”和“面”就简单了。各事物的基本问题还是在“点”上，而“点”的改善是无止境的，如何画好“点”，则体现了艺术。

同时，我们也应该把平时工作态度提升到艺术的高度，这会让我们更加注重对于细节的追求。每个人都要用搞艺术的态度来开展工作，要把自己所做的工作看成一件艺术品，对

自己的工作精雕细刻，追求细节。只有这样，你的工作才是一件优秀的艺术品，也才能经得起人们细心观赏、品味。

推而广之，精品工程就是追求细节完美的艺术过程。对于企业来说，只有对细节不懈地追求，才能拿出令顾客满意的产品和服务；对于个人来说，也才能拿出最好的成果给自己和公司一个交代。

只要意识到艺术体现在细节中，我们就能从内心深处持之以恒地把注重细节在各项工作中贯彻下去。这是造就一切精品的基础。

细节体现艺术，也只有细节的表现力最强。

5. 一把椅子的问候——细节隐藏机会

夏路列公司的试衣室

日本的夏路列公司是一家生产内衣的公司，设在神户中央区港岛时装街，在 20 世纪 80 年代初创时，连经理在内仅有 3 个人。

当时，在日本各百货商店和服装铺都设有试衣室，但试穿内衣先要脱外衣，如果试一件不合身接着再试时，是一件很麻烦的事情，而且多少有些尴尬。

夏路列公司经理注意到了这个细节，就想：如果能在自己家里邀集三五位邻居或女友，一起挑选公司送来的内衣，有中意的式样当场试穿，这种场合气氛亲切，最适宜妇女购买内衣。于是便决定采取这种方式来销售内衣，并配合这种销售方式做出了一些规定：凡是在家庭联欢会上一次购买 1 万日元以上的顾客，就能获得该公司“会员”资格，今后购买内衣可享受七五折的优惠；会员如在 3 个月内发起家庭联欢会 20 次以上，销售金额超过 40 万日元，就能成为本公司的特约店，可享受 6 折优惠。如果在 6 个月内举办家庭联欢会 40 次以上，销售金额超过 300 万日元，就能成为本公司的代理店，享受零售价一半的批购优惠。

采取这种销售方式以后，夏路列公司获得了迅速的发展。十年以后，夏路列公司拥有员工 200 多名，代理店约 800 家，特约店 2 万多家，会员 135 万名，而且会员还以每月 2 万名的速度剧增，年销售额达 200 亿日元以上，成为日本内衣业的后起之秀，被舆论界称为“席卷内衣业的一股旋风”。

买衣试穿是一个不起眼的小事，但夏路列公司的老板却从中发现了机会，并以此为契机，进行创新，采取了新的销售方式，结果大获成功。

一把椅子的问候

一个阴云密布的午后，由于瞬间的倾盆大雨，行人们纷纷进入就近的店铺躲雨。一位老妇也蹒跚地走进费城百货商店避雨。面对她略显狼狈的姿容和简朴的妆束，所有的售货员都对她心不在焉，视而不见。

这时，一个年轻人诚恳地走过来对她说：“夫人，我能为您做点什么吗？”老妇人莞尔一笑：“不用了，我在这儿躲会儿雨，马上就走。”老妇人随即又心神不定了，不买人家的东西，却借用人家的屋檐躲雨，似乎不近情理，于是，她开始在百货店里转起来，哪怕买个头发上的小饰物呢，也算给自己的躲雨找个心安理得的理由。

正当她犹豫徘徊时，那个小伙子又走过来说：“夫人，您不必为难，我给您搬了一把椅子，放在门口，您坐着休息就是了。”两个小时后，雨过天晴，老妇人向那个年轻人道谢，并向他要了张名片，就颤巍巍地走出了商店。

几个月后，费城百货公司的总经理詹姆斯收到一封信，信中要求将这位年轻人派往苏格兰收取一份装潢整个城堡的订单，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。詹姆斯惊喜不已，匆匆一算，这一封信所带来的利益，相当于他们公司两年的利润总和！

他在迅速与写信人取得联系后，方才知悉，这封信出自一位老妇人之手，而这位老妇人正是美国亿万富翁“钢铁大王”卡内基的母亲。

詹姆斯马上把这位叫菲利的年轻人，推荐到公司董事会。毫无疑问，当菲利打起行装飞往苏格兰时，他已经成为这家百货公司的合伙人了。那年，菲利 22 岁。

随后的几年中，菲利以他一贯的忠实和诚恳，成为“钢铁大王”卡内基的左膀右臂，事业扶摇直上、飞黄腾达，成为美国钢铁行业仅次于卡内基的富可敌国的重量级人物。

菲利只用了一把椅子，就轻易地与“钢铁大王”卡内基攀亲附缘、齐肩并举，从此走上了让人梦寐以求的成功之路。这真是“莫以善小而不为”。

“三碗茶”成就一代名将

日本历史上的名将石田三成未成名之前在观音寺谋生。有一天，幕府将军丰臣秀吉口渴到寺中求茶，石田热情地接待了他。在倒茶时，石田奉上的第一杯茶是大碗的温茶；第二杯是中碗稍热的茶；当丰臣秀吉要第三杯时，他却奉上一小碗热茶。

丰臣秀吉不解其意，石田解释说：这第一杯大碗温茶是为解渴的，所以温度要适当，量也要大；第二杯用中碗的热茶，是因为已经喝了一大碗不会太渴了，稍带有品茗之意，所

以温度要稍热，量也要小些；第三杯，则不为解渴，纯粹是为了品茗，所以要奉上小碗的热茶。

丰臣被石田的体贴入微深深打动，于是将其选在自己幕下，使得石田成为一代名将。

菲利和石田的故事告诉我们：机会隐藏在细节之中。当然，你做好了这些细节，未必能够遇到如此平步青云的机会；但如果你不做，你就永远也不会有这样的机会。

6. 机器停着也能赚钱——细节凝结效率

学习管理学的人都知道，现代标准化的大生产管理是从泰勒制开始的。泰勒管理的最大特点，就是将细节标准化，即对人每一个动作都进行精确的测算，在找到最大化地发挥动作的效益之后，就将这一动作作为标准确定下来，让员工按此标准执行。这种做法的客观效果就是，实现效益的最大化。在这里，细节成为效率的基础和前提。

丰田公司的零库存是怎么来的

丰田汽车公司是世界汽车业巨头之一，也是世界上利润最高的企业之一。它创造出了一种独特的生产模式，被称为“丰田生产方式”。这种生产方式，简单地说，就是基于杜绝浪费的思想，追求科学合理的制造方法而创造出来的一种生产方式。

杜绝浪费，这对于每一个企业都是涉及到提高效率增加利润的大事，但恐怕任何一家企业都比不上丰田公司做得精细。丰田公司对浪费作了严格区分，将浪费现象分为以下七种：

- 生产过量的浪费；
- 窝工造成的浪费；
- 搬运上的浪费；
- 加工本身的浪费；
- 库存的浪费；
- 操作上的浪费；
- 制成次品的浪费。

拿我们中国的企业比一比，有谁将浪费现象作了这么细致的化分？正是这种精于细节的态度，使丰田公司认为，公司内许多制造业工厂中任何时刻都可能有 85% 的工人没有在做工作：

- 5% 的人看不出是在工作；
- 25% 的人正在等待着什么；
- 30% 的人可能正在为增加库存而工作；
- 25% 的人正在按照低效的标准或方法工作。

在这七种浪费现象中，我们看看丰田公司是怎样避免和杜绝库存浪费的。

许多企业的管理人员都认为，库存比以前减少一半左右就无法再减了，但丰田公司就是要将库存率降为零。为了达到这一目的，丰田公司采用了一种“防范体系”。为了建立这种防范体系，丰田公司在细节处真正做足了功夫。

就以作业的再分配来说，几个人为一组干活，一定会存在有人“等活”之类的窝工现象存在。所以，有人就认为，对作业进行再分配，减少人员以杜绝浪费并不难。

但实际情况并非完全如此，多数浪费是隐藏着的，尤其是丰田人称之为“最凶恶敌人”的生产过量的浪费。丰田人意识到，在推进提高效率缩短工时以及降低库存的活动中，关键在于设法消灭这种过量生产的浪费。

为了消除这种浪费，丰田公司采取了很多措施。拿自动化设备来说，该工序的“标准手头存活量”规定是 5 件，如果现在手头只剩 3 件，那么，前一道工序便自动开始加工，加到 5 件为止。到了规定的 5 件，前一道工序便依次停止生产，制止超出需求量的加工。再拿后一道工序来说，后一道工序的标准手头存活量是 4 件，如减少 1 件，前一道工序便开始加工，送到后一道工序。后一道工序一旦达到规定的数量，前一工序便停止加工。

像这样，为了使各道工序经常保持标准手头存活量，各道工序在联动状态下开动设备。这种体系就叫作“防范体系”。

在必要的时刻，一件一件地生产所需要的东西，就可以避免生产过量的浪费。但是，这时必须知道“必要的时刻”是什么时候。于是，“单位时间”的意义就很重要了。

“单位时间”是制造一件产品所需要的时间，只能从产品的需求量例推出来。“单位时间”是用“一天的需求件数”，除以“一天的可动时间”求出的。“可动时间”是一天内机器可以开动的的时间。

在丰田生产方式中，“开动率”和“可动率”是严格区分的。所谓开动率就是，在一天的规定作业时间内（假设为 8 小时），有几小时使用机器制造产品的比率。假设有台机器只使用 4 小时，那么这台机器的开动率就是 50%。开动率这个名词是表示为了干活而转动的

意思，倘若机器单是处于转动状态即空转时间，即使整天开动，开动率也是零。丰田公司不用“运转率”，而全部使用“开动率”这个词。

“可动率”是指在想要开动机器和设备时，机器能按时正常转动的比率。最理想的可动率是保持在 100%。为此，必须按期进行保养维修，事先排除故障。

拿私用汽车来说，可动率是用百分比表示的、自己的汽车想什么时候开都能顺利开动的状态。开动率则是一天内有几小时开动了自己汽车的比率。谁都是在需要的时候才坐汽车，所以，100%的开动率并不是理想的。如果没有事整天开汽车闲逛，就是浪费汽油，汽车出故障的可能性也会增多，这是不合算的。

由于汽车的产量因每月销售情况不同而有所变动，开动率当然也会随之而发生变化。如果销售情况不佳，开动率就下降；反之，如果订货很多，就要长时间加班或倒班，有时开动率为 100%，有时甚至会达 120%或 130%。因此，不能把开动率的百分比作为一个工厂的目标。

参观丰田工厂的人可以看到，它和其他工厂一样，机器一行一行地排列着。但有的在运转，有的没有启动，很显眼。于是有的参观者疑惑不解：“丰田公司让机器这样停着也赚钱？”

不错，机器停着也能赚钱！这是由于丰田汽车公司创造了这样的工作方法：必需做的工作要在必要的时间去做，以避免生产过量的浪费，以避免库存的浪费。

这就是丰田公司的精细！如果不是在每一个细节上都精益求精，完全不可能达到这种效果。请大家想一想，对于一个年产量 340 多万辆（这还是经济不景气时而压缩的产量）日产 9000 多辆的大公司来说，里面又凝结了多少琐细、艰苦的劳动！

在生产企业中，细节凝聚了效率，在服务企业中也是如此。

垃圾处理有学问

饭店每天产生许多垃圾，有的客人或员工也会将有用之物误当垃圾处理掉，待当事人想起来时，垃圾已运送到饭店垃圾处理场。饭店只好发动员工，在堆成小山似的垃圾堆中左一袋右一袋地翻找，找到为止。

这种急客人所急的精神诚然可嘉，但饭店付出的人力太大，效率太低，且翻找效果不好。香港四星级饭店京华国际酒店垃圾处理的做法就很细致。

这家酒店共有 487 间客房，每层楼 32 间，分 A、B 两段，由两个清扫员负责，做完客房后将垃圾集中在一个垃圾袋中，里面放一条说明，如负责 18 楼 A 段的，纸条上写明 18FA。公共区域服务员统一将每一楼层的两袋垃圾装到一个大垃圾袋中，再在袋上用防水笔注明是某一楼层。

一旦需要翻找，范围大大缩小，只要找出某楼层某段垃圾即可。

小小方法，举手之劳，源自于管理人员的精心视察；细微之处，体现出酒店管理的真功夫。

这种对细节的重视，不仅体现了对顾客的人性化关怀，而且一旦相关的事情发生，这种做法也大大缩短了寻找失物的时间，因而也大大提高了效率。这是重视细节提高效率的明显例子。

上帝与细节同在，同等级企业的竞争在细节

7. 乔·吉拉德的生日鲜花——细节产生效益

为顾客献上生日鲜花

我想凡是做营销的人没有不知道乔·吉拉德的，他被认为是“世界上最伟大的推销员”。他是如何成功的呢？

乔·吉拉德认为，卖汽车，人品重于商品。一个成功的汽车销售商，肯定有一颗尊重普通人的爱心。他的爱心体现在他的每一个细小的行为中。

有一天，一位中年妇女从对面的福特汽车销售商行，走进了吉拉德的汽车展销室。

她说自己很想买一辆白色的福特车，就像她表姐开的那辆，但是福特车行的经销商让她过一个小时之后再去看，所以先过这儿来瞧一瞧。

“夫人，欢迎您来看我的车。”吉拉德微笑着说。

妇女兴奋地告诉他：“今天是我 55 岁的生日，想买一辆白色的福特车送给自己作为生日的礼物。”

“夫人，祝您生日快乐！”吉拉德热情地祝贺道。随后，他轻声地向身边的助手交待了几句。

吉拉德领着夫人从一辆辆新车面前慢慢走过，边看边介绍。在来到一辆雪佛莱车前时，他说：“夫人，您对白色情有独钟，瞧这辆双门式轿车，也是白色的。”

就在这时，助手走了进来，把一束玫瑰花交给了吉拉德。他把这束漂亮的花送给夫人，再次对她的生日表示祝贺。

那位夫人感动得热泪盈眶，非常激动地说：“先生，太感谢您了，已经很久没有人给我送过礼物。刚才那位福特车的推销商看到我开着一辆旧车，一定以为我买不起新车，所以在我提出要看一看车时，他就推辞说需要出去收一笔钱，我只好上您这儿来等他。现在想一想，也不一定非要买福特车不可。”

后来，这位妇女就在吉拉德那儿买了一辆白色的雪佛莱轿车。

正是这种许许多多细小行为，为吉拉德创造了空前的效益，使他的营销取得了辉煌的成功，他被《吉尼斯世界纪录大全》誉为“全世界最伟大的销售商”，创造了12年推销13000多辆汽车的最高纪录。有一年，他曾经卖出汽车1425辆，在同行中传为美谈。

往返都能让客人看见富士山

东京一家贸易公司有一位小姐专门负责为客商购买车票。她常给德国一家大公司的商务经理购买来往于东京、大坂之间的火车票。不久，这位经理发现一件趣事，每次去大坂时，座位总在右窗口，返回东京时又总在左窗边。经理询问小姐其中的缘故。小姐笑答到：“车去大坂时，富士山在您右边；返回东京时，富士山已到了您的左边。我想外国人都喜欢富士山的壮丽景色，所以我替您买了不同的车票。”就是这种不起眼的细心事，使这位德国经理十分感动，促使他把对这家日本公司的贸易额由400万马克提高到1200万马克。他认为，在这样一个微不足道的小事上，这家公司的职员都能够想得这么周到，那么，跟他们做生意还有什么不放心的呢？

细节既能创造正效益，也会产生负效益。一次，国内一位旅客乘坐某航空公司的航班由济南飞往北京，连要两杯水后又请求再来一杯，还歉意地说实在口渴，服务小姐的回答让她大失所望：“我们飞的是短途，储备的水不足，剩下的还要留着飞上海用呢”！在遭遇了这一“细节”之后，那位女士决定今后不再乘坐这家公司的飞机。

我告诉全公司的员工：**每一条跑道上都挤满了参赛选手，每一个行业都挤满了竞争对手。**如果你任何一个细节做的不好，都有可能把顾客推到竞争对手的怀抱中。可见，任何对细节的忽视，都会影响企业的效益。

请看下列企业在细节上的功夫：

- 戴尔电脑公司的CMM（软件能力成熟度模型），软件开发分为18个过程域，52个目标和300多个关键实践，详细描述第一步做什么，第二步做什么。
- 麦当劳对原料的标准要求极高，面包不圆和切口不平都不用，奶浆接货温度要在摄氏四度以下，高一度就退货。一片小小的牛肉饼要经过四十多项质量控制检查。任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有两小时的保鲜期，过时就扔掉。生产过程采用电脑操作和标准操作。制作好的成品和时间牌一起放到成品保温槽中，炸薯条超过7分钟，汉堡包超过19分钟就要毫不吝惜地扔掉。麦当劳的作业

手册，有 560 页，其中对如何烤一个牛肉饼就写了 20 多页，一个牛肉饼烤出 20 分钟内没有卖出就扔掉。

- 海尔生产线的十个重点工序都有质量控制台，155 个质量控制点都有质量跟踪单，产品从第一道工序到出厂都建立了详细档案。

如果全球市场中的 1 个消费者对某产品或服务的质量满意，会告诉另外 6 个人；如果不满意，则会告诉 22 个人。

——通用系统公司（GeneralSystemCo.）

8. 洪承畴衣服上的灰尘 ——细节是一种征兆

我们这一代人一直被灌输这样一种观点：看历史要看大势，看形势要看主流，看人物要看大节，并以“只见树木，不见森林”这一反面哲学命题来不断强化这种观念。当然，不能说这种观点是错的，但不断地强化这种观念，会导致人们对具体细节的忽视。这也是现代史上理论僵化、教条之类的错误频繁发生的原因之一。其实，正如孟子向梁惠王所设问的：

“有能明察秋毫而不见舆薪”的人吗？不可能！秋天鸟兽身上的细毛都能看清楚的人，还能看不见一车柴禾吗？

其实，我觉得细节比大势、主流、大节更重要。所谓的大势、主流、大节不都要通过具体的事例、具体的细节来表现吗？而且小事、细节也以其生动、直观、真实的特点而显得更鲜活，更具有表现力，而且也可由小见大，见微知著，成为事物发展变化的一种征兆。

细节可以预见胜负

中日甲午海战前，日本间谍化装到北洋军舰上侦察。当时，北洋海军的军舰在吨位、数量等很多指标上都与日本不相上下，可是中国军舰的炮塔上居然横七竖八晾着短裤、袜子。日本间谍就把这一“发现”写在情报中，并分析道：这是一支纪律松弛、管理混乱的军队，不会有强大的战斗力。果然，海战一开，北洋海军惨败，最终全军覆没，未被摧毁的军舰也都成了日军的战利品。

细节可见风节

明代朱棣发动靖难之役时，解缙与胡广、吴溥、周是修、王艮、胡靖、方孝孺等七位名士相约要为建文皇帝守节，以标千古风节。退下来后，解缙便悄悄指派家人“瞧瞧胡广是什么动静”。家人回来说“没什么动静，见胡大人问‘猪喂了没有？’”解缙听了，心里说“一猪尚不肯舍，况肯舍生命乎？”于是心安理得地活了下来。明成祖继位后，七位要为孝文帝死节的名士中，方孝孺壮烈而死，周是修被杀，王艮服毒自尽，而胡广等四位“名士”老老实实做了“贰臣”。

细节可见操守

明朝末年，明朝将领洪承畴，兵败被清军俘虏后，不吃不喝不言不动，好像真的要宁死不屈一样。旧友范文程领命去看他，回来后对多尔衮说：“他肯定不是一个死节之臣。我和他闲聊时，房梁上掉下一点灰絮落在衣服上，他赶忙弹掉了。一件衣服都舍不得，他肯舍掉性命吗？”果不其然，找了个美人去劝，洪大人也就顺坡下驴，当了大清朝的“开国元勋”。

在以上几个例子中，弹落掉在衣服上的灰尘，在军舰的炮塔上晾衣服以及是否喂猪的对话，都是一些很小的细节，但正是这些细节反映出了深层次的问题，因而成为预测事物发展变化趋势的一种征兆。

致广大而尽精微 ——《中庸》

第5章 伟大源于细节的积累

——从小事做起

密斯·凡·德罗是20世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，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，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

1. 把眼光放在客户而不是竞争对手身上（目标）

可以说，企业的产品和服务最终都是为人服务的，是使人过上更美好的生活；人性化是产品和服务的终极目标。但如果这种目标不落实到每一个细节中，那么这是一句空话。在海尔有这样一句话：“企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的竞争对手淘汰的，一定是被你的用户所抛弃。”

国内外许多成功企业的经营之道，就是无论企业规模有多大，在处理事情时都像一家小企业，也即大企业懂得小经营，竭尽全力地赢得顾客，因为当前是以顾客为导向的买方市场。市场没有贵贱差别，顾客也没有等级之分。有眼光的经营者总是将每一位顾客看作“重要顾客”，并提供细致周到的服务。

有位年轻人到奔驰公司要买一辆轿车，看完陈列厅里的100多辆各种车后，竟没有一辆中意。他表示想要一辆灰底黑边的车。销售员告诉他，本公司没有这种车。公司的销售部主任得知情况后十分生气，他对销售员说：“像你这样做生意只能让公司关门歇业。”销售部主任设法找到那个年轻人，告诉他两天后来取车。两天后，年轻人看到了他想要的灰底黑边车，但还是不满意，说这车不是他要的规格。经验丰富的销售部主任耐心地问：“先生要什么规格的，我们一定满足您的要求。”三天后，年轻人高兴地看到他想要的规格、型号、式样的车。可是他试开了一圈后，对销售部主任说：“要是能给汽车安装个收音机就好了。”当时，汽车收音机刚刚问世，大多数人认为汽车安装收音机容易导致交通事故，但销售部主任犹豫了片刻仍对年轻人说：“先生下午来可以吗？”

挑剔的年轻人终于从奔驰公司买走了他中意的车。他感激地对销售部主任说：“感谢您的周到服务。我想，有您这种服务态度，贵公司肯定会赚大钱的。”

奔驰之所以成为奔驰，不仅在于其质量上的精益求精，也在于其以顾客需要为导向的全心全意的服务。

细致周到为客户着想的精神也造就了伟大的建筑师德罗。

密斯·凡·德罗是20世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，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，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

当今全美国最好的戏剧院不少出自德罗之手。他在设计每个剧院时，都要精确测算每个座位与音响、舞台之间的距离以及因为距离差异而导致不同的听觉、视觉感受，计算出哪些座位可以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做哪些调整方可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去亲自测试和敲打，根据每个座位的位置测定其合适的摆放方向、大小、倾斜度、螺丝钉的位置等等。他这样细致周到为顾客考虑的结果，使他成为一个伟大的建筑师。

中国的企业总的说来还缺少重视细节的意识。这是因为我们长期以来处于物质匮乏的状态。与此相应的是企业粗放的生产，很容易满足于差不多的管理，没有争取尽善尽美的意识。而且在市场发育的早期，利润空间很大，只要人们胆大、有想法，就可以发财，不需要在细枝末节上下功夫。但随着经济的发展、社会产品的极大丰富和人民生活水平的提高，人们对生活质量的要求越来越高，对产品和服务质量的要求也越来越高。这种高要求，落实到实践中就是对细节的完美追求。同时，面对WTO带来的全球性的竞争，粗放式管理再也不能继续进行下去了。**企业要想成功，一定要不遗余力地重视细节的改进、改进、再改进。而细节改进的方向，就是满足人们对生活精致化的要求，一句话，就是人性化的要求。**

老李夫妇俩下岗后凭着祖辈传下来的手艺，干起了宰羊、煮羊肉、卖羊肉的行当，他们在市场里租了一个摊位，春夏卖白切羊肉，冬春卖生羊肉。卖熟羊肉时，热情的李嫂总忘不了给客人送上一小包椒盐；卖生羊肉时，她又准备了一些萝卜，给每位买肉的客人称好羊肉后随手放上一、两个，以便煮羊肉时消除膻味。正是这些热情周到为顾客着想的小举动，使他们从众多的摊位中胜出，生意一直兴旺。

像老李夫妇一样，许多经营者越来越注重经营过程中的细节，依靠某些不显眼但极富个性、极能吸引人的细节取胜。而许多消费者也越来越被消费过程中的种种细节所“俘获”。于是，“细节经济”也与“注意力经济”、“眼球经济”等一样，越来越受到人们的关注。实际上，一家企业、一种产品、一个营销行为，能吸引消费者注意力的往往就是其中与众不同的细节，而不是其“通用部分”。

经济活动应该以人为本，人性化是产品和服务的终极目标。在这方面应该说是无止境的，这使产品和服务的改进也是无止境的。凡是不愿意改进、不愿意在细节上努力的企业，必定被淘汰出局。

我觉得，在中国的经济界，服务不到位的情况随处可见。前些日子我去北京，住在一家非常有名的四星级宾馆。早晨我们前去就餐时，为寻找餐厅就花了很长时间，走了很多冤枉路，因为通往餐厅的路上，既没有指示牌，也没有服务员给予说明。还有，在吃饭的过程中，我的一个同伴还没有吃完，服务员就将其中的两个盘子取走。服务员的神情表明，

她并不是因为生气或别的什么原因，完全是一种无意识，就是说，她根本没有这方面的意识——对顾客起码的礼貌和尊重。我认为，存在这种情况的根本原因只有一个：就是竞争还不充分，利润空间还很大。如果在一个市场竞争很充分以及行业利润基本平均的情况下，这种宾馆不可能有生存的空间。

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。

——弗雷德·特纳（麦当劳总裁）

2. 魔鬼存在于细节之中（决策）

有这样一个寓言：

一群老鼠开会，讨论怎样对付猫的袭击。一只被认为聪明的老鼠提出，给猫的脖子上挂一个铃铛。这样，猫行走的时候，铃铛就会响，听到铃声的老鼠不就可以及时跑掉了吗？大家都公认为这是一个好主意。可是，由谁去给猫挂铃铛？怎样才能挂得上呢？这些细节问题却无从解决。于是，“给猫挂铃铛”就成了一句鼠辈的空话，人类的笑谈。

“魔鬼存在于细节中”，任何一个战略决策和规章法案，都要想到细节，重视细节。任何对细节的忽视，都可能导致决策失误。美国电信决策失误，导致宽带网进入居民家庭缓慢，就是一个例子。

美国是全球因特网革命的领导者，但宽带目前在居民家庭中的普及率并不高。据统计，在韩国，近 2/3 的家庭拥有宽带接入，而且宽带的平均速度达到每秒 3 兆，是绝大多数美国宽带系统的 2 倍左右；在日本，据预测，有 40% 左右的家庭在 2003 年底也将采用宽带上网，速度可快到每秒 12 兆。而在美国，接入宽带的用户只有 15%，而且宽带的速度也比韩国慢一半，绝大多数因特网用户仍在拨号上网，无法享受资讯革命带来的成果。

造成美国在宽带发展缓慢的原因并不在于基础设施不健全。其实，美国有 80% 到 90% 的人口都已经在宽带接入的覆盖范围之内，只是宽带接入却在即将进入用户的所谓“最后一英里”阶段碰到了障碍。这虽有经济、技术等方面的因素，更重要的在于决策的失误。

美国以 1996 年颁布的新《电信法》为基础的宽带政策规定：美国各地方电话公司必须将其网路拿出来供宽带运营商共用，意在通过这样的管制，鼓励 DSL（数位用户线）等采用电话交换系统参与宽带业务领域的竞争，以大大降低“最后一英里”的连接费用。然而，这一政策忽视了一些细节问题，成为阻碍宽带网入户的重要原因。

在几年前，网络建设过热，美国曾出现“跑马圈地”的宽带建设热潮。出于对电信容量将迎来爆炸式增长的期待，电信业投资旺盛，然而宽带业务却一直未能形成足够的需求，

结果导致电信能力过剩。电信业入不敷出，无法收回投资，日子很不好过，世通、环球电讯等电信巨头申请破产。

受政策上“最后一英里”障碍的限制，大量闲置的宽带主干网络未能接入用户家庭。因为与窄因特网不同，宽带入户需要更多的设备建设投资。美国各地方电话公司出于自身利益考虑，不愿意花钱铺设线路而让他人坐享其成，而参与竞争的宽带网运营商因网络泡沫破灭，本来就自身难保，无力投入巨额资金。此外，宽带政策中的混乱与不统一，也影响着宽带最大程度地进入居民用户，如对于以有线电视方式提供宽带服务的运营商，就不要求其与竞争对手分享网络设施；而整个宽带业务行业与影视娱乐业等内容供应商之间也存在矛盾，互相制约。

正是这种决策上的失误，导致了美国宽带业务发展缓慢。

事实表明，越是复杂的行当，政策法规就越是要求包括细节。另外，越是走向法制社会，包含明确细节规范的法规政策就越是重要。例如，今年刚颁布实施的《物业管理条例》，本来是要维护业主利益的，但是由于在法规中对一些细节注意得不够，使得该条例执行起来几乎成为不可能，导致了法规失去它应该有的作用和效益。而这种决策方面的缺失，最主要的原因是在决策过程中工作没有做细，缺乏准确的数据作为科学决策的依据。所以，在决策中把工作做细，非常重要。

当初中国从日本进口缝衣针的时候，好多人都感惊诧：一个针还要买日本人的？看到了日本针才发现，我们常用的针是圆孔，而日本的针是长条孔，这是为照顾老人们眼花而设计的。

上海内环高架桥不允许 1 吨以上的小货车上桥，一个月以后，0.9 吨的日本小货车就在上海接受订单了。

这些都说明了日本的企业十分注重细节。在实际操作中，要做到这些是不容易的，因为只有生产部、物料部、采购部、研发部、制造部通力协作，才能将这件事做好。但是如果你在决策和设计的过程中，根本就没有考虑过，恐怕你连操作的余地都没有了。

在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约占 20%，其余 80% 尽管是多数，却是次要的。
——巴莱多定律（也称二八定律）

3. 企业家要有对细节无限的爱（组织）

日用品和化妆品连锁超市 DM 在德国遍地皆是。30 年前，格茨·维尔纳白手起家创建了 DM 连锁店。他有一套注重细节的经营理念，有的地方还会为注重细节做出一些特别“古怪”的行为。

当维尔纳走进一家 DM 分店时，他要求分店经理拿扫帚来。这家分店的经理把扫帚递给维尔纳，非常疑惑地说：“维尔纳先生，我不明白您要它做什么？”维尔纳指着地下的灯光说：“您看，灯光的亮点聚在地上，什么用处也没有。”于是，维尔纳用扫帚柄拨了一下上面的灯，让灯光照在货架上。

这样的小事也要由大老板过问，并且亲自动手，岂不把他累死？可就是这样一个大老板现已拥有 1370 家连锁店、两万名员工，2002 年的销售额高达 26 亿欧元。维尔纳也是同行业中最富有的，2003 年年初时他的个人财产达到 9.5 亿欧元。

维尔纳解释他注重细节的用意时说：“这样做给人留下的印象远比下达批示深刻得多。当然，我不可能每天到所有的分店跑一圈，每一个细节都不放过，但是，‘商业教皇’布鲁诺·蒂茨说得对：**‘一个企业家要有明确的经营理念和对细节无限的爱’**。”

维尔纳的基本经营理念是：员工在面对顾客时越独立自主，企业就越企业化。然而，DM 并不遵守似乎是资本主义社会的一项法则：谁干得好，就按照他的业绩给他提成和发奖金。DM 员工的收入在同业中是丰厚的，但是没有奖金。

对此，维尔纳的解释是：“我认为这（发奖金）是错误的。谁发奖金，谁就是对他的员工不信任。如果哪位老板这样做，那他的想法大概是：员工本来可以做得更好，但是没有附加的刺激就做不到。”可以说，维尔纳对员工的理解和关怀，细致到了考虑到员工的自尊、价值等精神层面的深层次的需要。他的经验概括起来说就是“奥秘全在细微处”。

两位企业业务流程的研究者 J·佩帕德和 P·罗兰说：“**很大程度上是管理者和工人的思想意识决定着生产作业的状况。**”

从维尔纳的例子，我们看到，对于抓好细节来说，领导重视是关键，但作为公司，中层经理是公司发展的中坚力量，他们的所作所为对整个公司的发展有很大的影响，每个中层经理的思想、认识水平、责任心、管理能力对其单位的发展都起着关键的作用。中层干部又是公司承上启下的重要纽带，公司的很多重大战略决策是靠中层干部来具体落实的，若不注重细节，只想做“大事”，又怎能贯彻落实好公司的决策？当然，宏观决策必须做好，这也是作为领导者的必备素质，是根本性的东西，但没有细节就无法落实。事实上，公司的许多重大策略主要是由公司领导层做出，中层经理的主要任务就是抓落实、抓细节。所以说中层经理是抓好细节的关键。

那么，中层经理怎样才能抓好细节呢？

首先，要明白宏观决策和细节之间的关系。宏观决策是大前提，是总的、统揽全局的东西，而细节是各项战略指标的具体落实。因此，中层经理必须为领导提供可靠的信息和详实的基础材料，做好公司领导决策时的参谋。当重大战略决策做出后，必须要落实在细节上，只有踏踏实实做好、做细一切工作，才能充分实现战略目标。

其次，是做好宣传教育工作。人的行动是受其思想意识支配的，对细节的重要性认识不足、了解不够，是不可能做好细节的。因此，不但每一位中层经理要深刻领会，而且还有责任教育全体员工，重视细节、关注细节，充分认识细节的重要性。

最后，就是每位中层经理都要把重视细节的精神转化为日常工作的实际行动，从自己做起，从现在做起，牢固树立重视细节的观念，凡事都要从大处着眼，从小事做起，决不容许漠视细节的现象存在。对于公司的每项决策都要化分为操作规范，设立考评指标，使其与平时的每项工作都挂起钩来；扎扎实实地工作，紧抠细节，在工作的方方面面都要做得细而又细。

作为一个公司领导，不需要、也不可能事必躬亲，但一定要明察秋毫，能够在注重细节当中比他人观察得更细致、周密，做到能够细致，像维尔纳那样，在某一细节的操作上做出榜样，使员工有效法的标本，并形成一种威慑力，使每个员工都不敢马虎，无法搪塞。只有这样，企业的工作才能真正做细。

我国企业的不良品率平均在 10%左右，而工业发达国家可以接受的产品不合格率仅有千分之三。

4. 要让时针走得准，必须控制好秒针的运行（执行）

贝聿铭是一位我们熟知的华裔建筑师，他认为自己设计最失败的一件作品是北京香山宾馆。他在这座宾馆建成后一直没有去看过，认为这是他一生中最大的败笔。

实际上，在香山宾馆的建筑设计中，贝聿铭对宾馆里里外外每条水流的流向、水流大小、弯曲程度都有精确的规划，对每块石头的重量、体积的选择以及什么样的石头叠放在何处最合适等等都有周详的安排，对宾馆中不同类型鲜花的数量、摆放位置，随季节、天气变化需要调整不同颜色的鲜花等等都有明确的说明，可谓匠心独具。

但是工人们在建筑施工的时候对这些“细节”毫不在乎，根本没有意识到正是这些“细节”方能体现出建筑大师的独到之处，随意“创新”，改变水流的线路和大小，搬运石头时不分轻重，在不经意中“调整”了石头的重量甚至形状，石头的摆放位置也是随随便便。看到自己的精心设计被无端演化成这个样子，难怪贝聿铭要痛心疾首了。

因此，香山宾馆建筑的失败不能归咎于贝聿明，而在于执行中对细节的忽视。

可见，一个计划的成败不仅仅取决于设计，更在于执行。如果执行得不好，那么再好的设计，也只能是纸上蓝图。唯有执行得好，才能完美地体现设计的精妙，而执行过程中最重要的在于细节。细节是执行过程中的重中之重。

同样，对于营销来说，一个营销方案是否能取得预期效果，就还原创意和实现创意的过程而言，执行过程中的细节绝对是重中之重。

丰田汽车公司的社长曾说：丰田汽车最为艰巨的工作不是汽车的研发与技术创新，而是生产流程中，技术工人对一根绳索不高不矮、不偏不倚、不粗不细、没有任何偏差的摆放和操作。

是的，在决策和标准已经确定的情况下，关键在执行。

某乳品企业营销副总谈起他们在某市的推广活动时说：“我们的推广非常注重实效，不说别的，每天在全市穿行的 100 辆崭新的送奶车，醒目的品牌标志和统一的车型颜色，本身就是流动的广告，而且我要求，即使没有送奶任务也要在街上开着转。多好的宣传方式，别的厂家根本没重视这一点。”

然而，这个城市里原来很多喝这个牌子牛奶的人，后来却坚决不喝了，原因正是送奶车惹的祸。原来，这些送奶车用了一段时间后，由于忽略了维护清洗，车身粘满了污泥，甚至有些车厢已经明显破损，但照样每天在大街上招摇过市。人们每天受到这种不良的视觉刺激，喝这种奶还能有味美的感觉吗？

创造这种推广方式的厂家没想到：“成也送奶车，败也送奶车。”对送奶车卫生这一细节问题的忽视，导致了创意极佳的推广方式的失败。

同样的问题越来越多地出现在各个企业的营销过程之中。很多企业在营销出现问题的时候，一遍遍思考营销战略、推广策略哪儿出了毛病，但忽视了对执行细节的认真审核和严格监督。

如果从一个营销活动的执行而言，细节的意义更远大于创意，尤其是当一个方案在全国多个区域同时展开时，如果执行不力，细节失控，最终很可能面目全非。而每一个细节上的疏忽，都可能对整体的成功形成“一票否决权”。这一点与学校的考试完全不一样。

我在北京大学为学生做报告时曾说过这个问题。在学校的考试中，100 分的题如果你错了一分，那么可以得到 99 分，其计算公式是： $100-1=99$ 分；但在实践中，你所做的事情如果错了一分，那么你可能只得到零分，其计算公式是： $100-1=0$ 分。比如，当你填一张票据时，10 个或者 20 个栏目，如果你填错了其中的一项，那么这张发票就作废了。对于这种行为来说，你只能得零分。在实际操作中，应该说这种事例虽然经常发生，但还是比较仁慈的，因为这损失的仅仅是一张票据，如果要是涉及到生命安全的事项呢？

2003 年 1 月 16 日美国“哥伦比亚”号航天飞机升空 80 秒后发生爆炸，飞机上的七名宇航员全部遇难，全世界一片震惊。美国宇航局负责航天飞机计划的官员罗恩·迪特莫尔被迫辞职。此前，他在美国宇航局工作了 26 年，并已担任 4 年的航天飞机计划主管。

事后的调查结果表明，造成这一灾难的凶手竟是一块脱落的泡沫。

“哥伦比亚”号表面覆盖着 2 万余块隔热瓦，能抵御 3000 摄氏度的高温，以免航天飞机返回大气层时外壳被高温所融化。1 月 16 日“哥伦比亚”号升空 80 秒后，一块从燃料箱上脱落的碎片击中了飞机左翼前部的隔热系统。宇航局的高速照相机记录了这一过程。

应该说，航天飞机的整体性能等很多技术标准都是一流的，但就因为一小块脱落的泡沫就毁灭了价值连城的航天飞机，还有无法用价值衡量的七条宝贵的生命。在这里，一个小小的细节上的错误，使这一结果别说是得零分，甚至得了负分也不过分。细节的重要性，在这里得到了最充分的体现。这种重要性，更多地体现在执行的过程中。

在执行环节，不仅要细致到位，而且也要注重执行过程中的创新与突破。这种执行环节的创新虽然与整体方案的创新相比比较细微，但细微之处更能显现效果。

如某城市，在“感冒旺季”的时候，各品牌感冒药都在各个终端药店派驻了促销员。但A品牌的感冒药在执行层面要领先其他品牌一步。当该品牌着装整齐、佩戴统一校徽、具备丰富产品知识的300名医科女大学生，出现在各个终端药店进行促销的时候，立刻把别的品牌的促销员比了下去，而且她们的素质与知识以及经过强化培训的促销技巧，在与消费者的沟通中更显优势。由于终端促销的优势，加之其他促销手段与广告策略的得力，当年A品牌的销量位居当地各感冒药品牌第一位。

**“我强调细节的重要性。如果你想经营出色，
就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”**
——克洛克（麦当劳创始人）

5. 过去，人是第一位的，将来，制度是第一位的（管理）

在企业的管理中，对细节的追求是无止境的。但对细节追求是可以衡量的，衡量的尺度，就是制定出了相应的标准和规范。我认为，标准和规范，就是对细节的量化，是重视细节、完善细节的最高表现。一个没有规则、没有标准的企业肯定是管理不到位的。正是基于这一认识，我所在的公司召开经销商大会的时候，光规范文件就出台了32份，几乎涉及到了会议程序、会议内容、如何接待客人、怎样对待家属、怎样发放礼品、怎样送客回去等每一个细节，同时派专人负责各项工作的落实。细节完美是整体完美的前提，由于各项细节做的非常到位，使会议开得非常成功，极大地提升了我公司的形象，极大地鼓舞了经销商对我公司的信心。

说到管理中的细节，我觉得中国企业还有很多工作要做。比如在日本，河豚被奉为“国粹”，与浮世绘一样深受日本人的推崇。河豚肉质细腻，味道极佳，但这种鱼味道虽美，却毒性极强，处理稍有不慎就有可能致人死命。在中国，羡慕美味而“拼死吃河豚”的人，每年中毒、死亡者都达上千人。但同样是吃河豚，在日本却鲜有因此而中毒、死亡的事情发生。问题出在哪呢？

在日本，河豚加工程序是十分严格的，一名上岗的河豚厨师至少要接受两年的严格培训，考试合格以后才能领取执照，开张营业。在实际操作中，每条河豚的加工去毒需要经过30道工序，一个熟练厨师也要花20分钟才能完成。但在中国，加工河豚就跟做其它海鲜一样，加工过程随随便便，烹饪过程也没有经过太多的工序，其后果可想而知。

加工河豚为什么需要 30 道工序而不是 29 道？我想这 30 道工序绝不是凭空无故地杜撰出来的，一定是经过精细的科学实验测试出来的（即便没有什么科学根据，就是从营销的意义上讲，这种宣传也会增加可信度），人家没有因吃河豚而中毒就是明证。可能经过 20 道工序的处理也不一定会死人，但粗糙的工序只能带来粗糙的感觉。从这一点来说，凡是精细的管理，一定是标准化的管理，一定要经过严格的程序化的管理。

麦当劳规定：牛肉饼烤出 20 分钟，没有卖掉就要丢掉，这就是量化细节。按照一般的粗放式的管理，别说 20 分钟，恐怕过了 2 个小时也不肯扔掉。这就是麦当劳之成为麦当劳的原因。烤牛肉饼烤出 20 分钟内就要消费，这就是标准。你想想，要达到这样一条看来是很简单的标准，背后需要做多少细致的工作！比如，客人多而要的又多时，现烤来不及，要让客人等——这是最让顾客头疼的事；而客人少，而烤的多时，又只好扔掉——这会大大增加经营成本。所以，既要不让客人等，又不多烤而扔掉，一定要对顾客需求经过详细的纪录，找到一个客人数量与烤肉数量的一个合理的比例，这样才能保证两者不误。这单是烤肉一样，其他食品以及服务还有相应的标准要去执行，可以想见这其中的细节是多么复杂了。

现在，适应加入 WTO 的需要，我们的企业也常常讲 S O P——标准作业规范，但我感觉大多数过于粗糙，缺乏细节的量化。

在企业的标准化管理中，我们可以从 I S O 管理系统中看中德企业细节上的差距。

严谨、严格、认真是产品、质量认证的信条，中国和德国企业在 ISO 管理过程中，企业行为有着明显的不同。

如在企业的 I S O 管理中，有一个要求是：企业与客户的合同必须经过评审。审核时，审核员发现客户已经在合同上签名，而没有本公司销售经理的签名。按照程序文件的要求，合同必须要有销售经理签名，所以这是一个不合格项。如果这是一家中资企业，审核员发现问题后，会在“纠正措施”上填写：没有签名的地方补上签名。接下来的过程是销售经理补上签名，再由审核员去验证。这件事情就算完了。

但这种事情发生在德国企业，处理方法就完全不同：发现没有签名，不是简单地让责任人补上签名，而是去查找没有签名的原因是什么，并进行分析。通过分析发现：程序文件上写的是要求销售经理签名，而销售经理经常出差，但合同又不能不签。说明程序文件不具备可操作性，应该修改程序文件为：当销售经理不在时，要授权给代理人。然后填写纠正措施：更改编号为多少的程序文件。

同样一件事情，由于思维和处理的方式不一样，得出的结果完全不同：前者的责任人是销售经理，后者的责任人是程序文件编写者；前者只是就事论事地作整改，后者却在修改完程序文件之后，还要检查另外有没有类似情况的程序文件；如果没有，这个事件才算结束。德国企业就是凭着这种审慎严谨、一丝不苟的做事风格和擅长逻辑分析的特长，成就了戴姆勒、西门子、大众等世界级企业巨头，以及一大批对产品精益求精、有超强竞争力的中小企业，同时也打造了“德国制造”这个几乎成为产品品质保证代名词的品牌。

这一案例表现了中国企业就事论事与德国企业追本溯源的不同，其实说到底，就是对事情认真的态度和对细节追究的精神不同。

我们知道德意志民族是一个认真、严谨、精细的民族，在法律体系中以及在企业管理中重视程序的精神，就说明了这一点。

与德相反，美国则是一个崇尚自由的民族，但我们可能不会想到美国竟有规定会议怎么进行的规则。

说到开会，我们中国人可以毫不夸张地说是开会“大国”，有些年可以说是天天开，甚至是一天到晚开。大会小会，什么样的会都开过。有一种说法是“旧社会会多，新社会会少”。美国人是会少，不仅少，而且短；工作中的碰头会之类的，常常是站着开。

美国人崇尚自由，但美国人对待开会却是严肃认真的，美国人是会少规矩多。说到开会的规矩，世界上恐怕没有人比得上美国人的规矩大了。他们有一本厚厚的开会规则——《罗伯特议事规则》（Robert's Rules of Order）。这在世界上是独一无二的。这部由亨利·马丁·罗伯特撰写的《议事规则袖珍手册》（Pocket Manual of Rules of Order）于1876年出版，几经修改后于1990年出了第九版。

罗伯特议事规则的内容非常详细，包罗万象，有专门讲主持会议的主席的规则，有针对会议秘书的规则，当然大量是有关普通与会者的规则，有针对不同意见的提出和表达的规则，有关辩论的规则，还有非常重要的、不同情况下的表决规则。

有一些细节规则后面的逻辑原则是十分有意思的。比如，有关动议、附议、反对和表决的一些规则是为了避免争执。原则上，现在在美国的国会、法院和大大小小的会议上，在规范的制约下，是不允许争执的。如果一个人对某动议有不同意见，怎么办呢？他首先必须想到的是，按照规则是不是还有他的发言时间以及是什么时候。其次，当他表达自己的不同意见时，要向会议主持者说话，而不能向意见不同的对手说话。在不同意见的对手之间的你来我往的对话，是规则所禁止的。

在国会辩论的时候就是这样。说是辩论，不同意见的议员在规定的时间内，名义上是在向主持的议长或委员会主席说话，而不能向自己的对手“叫板”。自己发言的时候拖堂延时，或者强行要求发言，或者在别人发言的时候插嘴打断，都是不允许的。

在美国的法庭上也是这样，当事双方的律师是不能直接对话的，因为一对话必吵无疑，法庭就会变成吵架的场所。规则规定，律师只能和法官对话，向陪审团呈示证据；而陪审团按照规则自始至终是“哑巴”。不同观点和不同利益之间的针锋相对，就是这样在规则的约束下，间接地实现的。

像议事规则这样的技术细节，对于美国这样的多元化而又强调个人自由、人人平等的国家是非常重要的，是民主得以实现的必要条件。否则的话，如果发生分歧就互不相让，各持己见，争吵得不亦乐乎，很可能永远达不成统一的决议，什么事也办不成。即使能够得出可行的结果，效率也将十分低下。罗伯特议事规则，就像一部设计良好的机器一样，能

够有条不紊地让各种意见得以表达，用规则来压制各自内心私利的膨胀冲动，求同存异，然后按照规则表决。这种规则及所设计的操作程序，既保障了民主，也保障了效率。

罗伯特议事规则是在洞彻人性的基础上，经过精心琢磨而设计的。正是这种对细节把握得精致完美的规则，才最大化地实现了公平与效率。

所以，任何一个真正成熟的管理，无论是社会管理，还是经济管理，必然是靠在对细节精确把握的基础上制定的规则来运行的。管理离不开规则 and 标准，而规则 and 标准正是精致的完美表现。

厦门航空公司曾经发生过一起飞行事故，飞机升空后起落架无法收回。问题处理过后，厦门航空公司写下了第一张S O P，就是所谓的标准作业规范。其中还说明了如何不要忘记起落架上面的插销，因为那次事故就是插销没有拔的缘故。飞机机身有任何地方在维修，都要系上一条红丝带。另外插销要怎么拔，拔了以后要后退几步，手要怎么举起，飞行员怎么看到，大家怎么打手势等等都有十分详细的标准。再出现任何问题就可以查阅S O P，找出问题的所在。

生意的机会无处不在，无时不有，遍布于每一个细节之中。

——乔·吉拉德

6. 创业很刺激，管理很平淡(效果)

中国曾有“一将功成万骨枯”的古训，现代社会人们也认为：产生英雄的时代是一个悲剧时代。因为通往英雄的路是用千百万士兵和民众的血为他们铺就的。

在经济运行中，从来就不需要什么英雄。运营良好的企业历来主张从神经末梢看管理，从精细的管理中获得利润，尤其是在市场发展比较充分、利润空间逐渐缩小的情况下，更是如此。

企业要获得利润，主要依靠精益求精的细节管理，只有“举轻若重”，做好每一个细节，方能达到“举重若轻”的境界。

德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中说：“管理好的企业，总是单调无味，没有任何激动人心的事件。那是因为凡是可能发生的危机早已被预见，并已将它们转化为例行作业了。”张瑞敏借用这句话来阐述海尔OEC模式的核心思想。他说：没有激动人心的事发生，就说明企业运行过程中时时处于正常，而这只有通过每天、每个瞬间的严格控制才可能做到。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，1918年出生于俄克拉荷马的金菲舍镇，是一个土生土长的乡下人。60多年前，山姆大学毕业的第三天，在一个美国小镇上的一家连锁商店里开始

了他的第一份工作，十几年后他开设了自己的商店。从一个十足的新手起步，他学习生意经、擦地板、写发票、记账、装饰橱窗、称糖果、管理收银机、装潢店堂、安置设备、搬运货物、长途开车，并且一直坚持到生命的最后。经过 40 余年的经营，他成就了自己的商业帝国。

从山姆的自传《美国制造》中我们会看到，一个人的一个简单想法，是如何发展成一个可以触摸的商业帝国的故事。其中没有恢弘的战略，没有迭宕起伏的传奇，却有着一个不甘平凡的人具有的旺盛的创业精神，做简单的事，进货卖货，始终如一。

山姆·沃尔顿的工作时间，90%以上是用在乘飞机巡视分店、与员工和客户交谈、阅读财务报表、召开星期六例会讨论一个一个分店的具体运营情况等等。现在沃尔玛公司的高层经理，每个星期都要拿出两三天的时间去巡视分店，解决具体问题。沃尔玛就在这样平凡的努力中，成就了商业帝国。

像沃尔玛一样，很多国际知名企业就是在日积月累的精细努力中，最大化地实现企业的价值，最终成就了自己的事业。在平淡中创造了伟大，用细节铸就了成功，正所谓“大象无形”。

坚持每天提高 1%，70 天工作水平就可以提升 1 倍。每个人都这样做，企业就会产生很大的威力。

——张瑞敏

第6章 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

纵观国内的强势企业，都是在细节的比拼上下过很大功夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的，正是不注意细节的大企业病拖垮了许多大企业，诸如浪费巨大而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息不敏感，内部各部门之间沟通障碍，员工创新动力不足等，每一个问题都会在细节上找到其理由。

1. 专业化——市场分工越来越细

中国有句老话叫“三百六十行，行行出状元”。不过，随着社会的飞速发展，社会分工越来越细，新兴职业越来越多，职业更替的周期也在不断加速。据统计，中国目前已经有了1838种职业，并且还有逐年增加的趋势。

分工越来越细，专业化程度越来越高，是社会历史发展的必然趋势。从古典经济学派的亚当·斯密、大卫·李嘉图到萨伊、马克思、瓦尔拉斯、马歇尔、熊彼特、凯恩斯、萨缪尔森等几乎所有的经济学家，都把分工看成是工业化进程不断深化、劳动生产率不断提高的重要根据。市场不过是按照分工细化的各个产业，遵循自然逻辑进行有机协作与综合，并以自愿交易方式互相满足各不相同的多样性需求的交换关系的总和。而按照自然分工和市场要求形成的社会产业链，则被认为是经由市场那只神秘的“看不见的手”巧妙安排的、从而符合社会整体利益最大化要求的天然产物。

斯密分析了分工带来的三大好处：一是劳动者技巧和熟练程度的提高有助于生产效率的提高；二是可以免除更换工作造成的时间损失；三是使人的注意力倾注在单一事物上，更易在工作方法的专业化方面有所突破，更有利于发明创造。斯密有关劳动分工的智慧，成为产业分析和初期工业化时代泰罗式管理理论的基本依据，从而也成为产业论的前提。

19世纪80年代，美国米德瓦钢铁公司工程师泰勒进行了搬运铁块、铲铁砂和煤块、金属切削三项实验，把工人的作业过程分解成若干基本部分，选择最佳的操作方法和劳动工具，确定标准化的作业过程，标准的动作和标准的定额时间，建立保证最高劳动生产率的标准体系，从而标志着工业生产中，由零部件标准化发展到操作工艺过程标准化，从技术标准扩展到管理标准化。这种以标准化为核心的管理方法开拓了科学管理的新天地，泰勒也由此被人称为“科学管理之父”。

在泰勒的科学管理之后，产生了工业工程（IE），质量管理（QM），价值工程（VE），系统工程（SE），计划评审技术（PERT），库存论，排队论，决策论，博弈论，规划论、图论、概率论和数理统计，控制论，信息论，ABC分析法等一系列现代化管理科学，在越来越细的领域内来研究现代化的管理科学。

但是，现代管理科学的细化程度，远远赶不上现代化生产和操作中的细化程度。现代化的大生产，涉及面广，场地分散，分工精细，技术要求高，许多工业产品和工程建设往往涉及到几十个、几百个甚至上千个企业，有些还涉及到几个国家。如，一台拖拉机，有五、六千个零部件，要几十个工厂进行生产协作；一辆上海牌小汽车，有上万个零件，需上百家企业生产协作。日本的本田汽车，80%左右的零部件是其它中小生产商提供的。一架“波音747”飞机，共有450万个零部件，涉及的企业单位更多。而美国的“阿波罗”宇宙飞船，则要二万多个协作单位生产完成。这就需要通过制定和贯彻执行各类技术标准和管理标准，从技术和组织管理上把各方面的细节有机地联系协调起来，形成一个统一的系统，从而保证其生产和工作有条不紊地进行。在这一过程中，每一个庞大的系统是由无数个细节结合起来的统一体，忽视任何一个细节，都会带来想象不到的灾难。如我国前些年澳星发射失败就是细节问题：在配电器上多了一块0.15毫米的铝物质，正是这点点铝物质导致澳星爆炸。

可以说，随着社会分工的越来越细和专业化程度的越来越高，一个要求精细化管理的时代已经到来。

差错发生在细节，成功取决于系统。

——比尔马瑞特

2. 大趋势——产品利润趋向于零

进入21世纪后，世界发生了巨大的变化，其中变化之一，就是经济世界的无边界，在世界贸易组织成立及网络科技的普遍化后，不断地扩大再扩大。各国政府积极推动经济区域化和全球化，并逐步开放国内市场和修订投资政策。这一方面是要遵守世界贸易组织的规定，另一方面，也是更重要的方面，就是争取外国投资。这与前一个世纪相比，有着明显的反差。

在19世纪末，供需失调的矛盾，导致各国竞筑关税壁垒，甚至催生两次世界大战。第二次世界大战后，随着世界关贸总协定的成立，以及战后德、日经济的迅速恢复，打破关税壁垒以及区域分割已经成为经济发展的需要。这种需要导致了世界经济一体化，并使世界经济一体化进程不断加速，中国以及苏联解体后的俄罗斯，都自愿加入全球经济体系。各国朝着开放自由贸易的路上走去。于是，我们看到全球市场趋势的重大改变，一种商品，可能研发在德国，制造在中国，经销以法国为核心，而服务队伍则分散在印度、巴西、乌克兰等地。

在实行改变开放政策以后，历经20年左右的发展，我国即告别短缺经济时代，市场由供不应求，转而变为供过于求；**市场竞争日趋激烈，利润空间逐渐缩小，整个经济进入微利**

时代。一些本地企业已开始发现，过去做生意的盈利率可以高达 20%至 30%；现在，除了少数垄断行业外，这种情况已经不复存在了。企业管理人普遍感受到了获利减少的压迫感。

市场越来越规范，同业竞争越来越激烈，一夜暴富的神话已难再有。而且，任何一个行业，只要利润空间稍大，就必然会导致大量资本短期迅速进入，竞争自然猛烈加剧，利润率陡然下降。资金短缺对个别企业和个别地区明显存在，但全球范围看，资金应该是相对过剩。大量闲散资金一直在苦苦寻求投入口，因此，特别宽松的竞争环境已难以在哪个行业明显表现出来，行业的产品利润自然因竞争的加剧而下降，且逐渐降至最低点。追寻财富的人们该怎样面对这个生意难做的微利时代？

进入微利时代，经营者除了赚钱的思路、观念需要及时进行调整、转变、更新外，还需讲究赚钱的方式、方法。英国实业家李奥·贝尔根据自己的经验，结合时代的特点，把微利时代赚钱的要点概括为 6 字法则，即“预测”、“差异”、“创新”。这六字法则是他在微利时代常胜的武器，也是我们当今创业，打开“微利”时代赚钱之门的金钥匙。

●科学预测才有“钱途”。

“凡事预则立，不预则废”，微利时代更是如此。微利时代，虽然信息高度发达，但是，市场形态是千变万化的，综合性、大范围的信息，不一定能准确地反映出一个局部地区的市场状况或消费动向。经营者既需要把项目放在大市场中来思考，同时也需在广泛收集信息的基础上，对不同的区域市场情况进行具体分析，根据细节，洞察先机，才能做出符合市场真实状况的判断，然后进行科学的预测。正确的预测、准确的判断，才能使自己的经营技巧、方法高出同行，胜人一筹，生意才有利可图、有钱可赚。

对于美国肯德基炸鸡，许多人都不陌生，但对它是如何打入中国市场的，知道的人却不多。肯德基炸鸡打入中国市场之前，公司派一位执行董事来中国考察市场。他来到北京街头，看到川流不息的人流，穿着都不怎么讲究，就报告说：炸鸡在中国有消费者，但无大利可图，因为中国消费水平低，想吃的多，但掏钱买的少。由于他没有具体进行相关信息的收集整理，仅凭直观感觉、经验作出预测，被总公司以不称职为由降职处分；接着公司又派了另一位执行董事前来考察。这位先生在北京的几个街道上用秒表测出行人流量，然后请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡的样品，并详细询问他们对炸鸡的味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此，他还对北京的鸡源、油、面、盐、菜及北京的鸡饲料行业进行了详细的调查，并经过总体分析，得出结论：肯德基打入北京市场，每只鸡虽然是微利，但消费群巨大，仍能赢大利。果然，北京的第一家肯德基店开张不到 300 天，就赢利高达 250 多万元。

●差异才能取胜。

在产品以及服务日趋同质化的情况下，只有显示出差异，才能从同行中胜出。在市场由卖方市场转向买方市场的今天，表面上看市场似乎饱和、产品似乎过剩，经营者感觉生意难做，不知从何做起。其实在市场上，消费者和经营者几乎同样痛苦：有卖不掉的，也有买不到的；有买不起的，也有没什么可买的。出现这种局面，其根本原因就是经营者看不到市场的个性需求，不对市场进行细分，不注重产品或服务的个性差异，不去寻找市场的空隙，结果是“你有我有全都有”。当今时代，消费市场呈现多元化倾向，个性消费日趋

明显。经营者在微利中取胜，重要的是“你无我有”、“你有我优”、“你优我精”，打造产品或服务的个性差异，以差异性开拓市场、取胜市场、占领市场。只有“风景这边独好”，才能吸引消费者，刺激消费者，激发他们的消费欲望。

日本人渡边曾经是个打工仔，被老板解雇的几次经历使他萌发了自己当老板的愿望。开始，他想在东京开家小商场，但经过调查了解后，知道东京的商场很多，竞争激烈，自己如再挤进去，没什么独特优势，很难生存。一天，他在一份报纸上看到：美国人中有1/4、日本人中有1/6、英国人中有1/7是左撇子。对此，他忽生灵感：开一家左撇子产品专营店。因为当时众多厂家均以右手习惯来设计产品，几乎没有人考虑左撇子的习性和生活、工作需要。于是，他立即说服一些厂商专为他的商场设计、生产一些左撇子专用产品，如汽车驾驶盘、网球、高尔夫球用具等，结果这些产品大受世界各地左撇子消费者的欢迎。不久，他的左撇子用品专营店成为东京最有实力的大商场。

●创新才能胜出。

市场竞争日益激烈，优胜劣汰的速度加快，企业不进则退。经营者要在这种社会求生存、求发展，就必须不断创新。只有创新才能使企业充满生机活力，通过创新，改进自己企业的不足，增加自我发展的优势，在微利时代永保财源不竭。

我国进入市场经济的时间并不长，但是零利润趋势已经很明显。现在除了几个垄断行业可以效率较差却收入较高以外，在其他市场竞争比较充分的行业赚钱非常不容易。乍一看来，零利润定理似乎给我们描绘了一幅悲观的前景。其实不然，零利润定理要求企业不但在管理上要精打细算，尽最大努力降低成本，而且还要注意创新，不断开发出新的产品，制造差异，显示不同，开拓新的利润空间。这就是广东话所说的喝头遍茶的精神。

只有小学文化的四川农民周兴和，1990年在一个展览会上买了一项专利技术，办了一个小建材厂。由于所购专利技术含量不高，产品难以打开市场，企业也因此长时间处于亏损状态。面对这种局面，周兴和决定以技术创新为突破口。他选择当地的秸秆作为研究对象，想以此为原料，研制成高档的建筑材料。1997年，经过3年多的研究之后，周兴和的技术获得成功。由于他的技术解决了多年来农民焚烧秸秆所带来的各种问题，因而得到当地政府的大力支持和推广。1998年，他的技术获得国际爱因斯坦发明金奖，1999年他的“秸秆隔墙板”在成都销售收入达3000万元。他的创新，不但救活了他的建材厂，还使他的产品走向了世界。

企业最重要的不是创造利润，而是创造顾客。

3. 同质化——企业经营的全球性难题

在市场竞争日趋激烈的今天，企业间产品或服务日趋同质化，大的方面看不出什么差别，差别就体现在细节上。“窥斑见豹”，细节成为产品或服务质量的最有力的表现形式。关注细节、完善细节往往体现了厂家或商家真诚地为顾客着想的拳拳之忱。人们有理由充分相信，一个真心实意地在细节上下功夫的企业，其产品或服务的品质一定非常优秀。所以，

企业只有细致入微地审视自己的产品或服务，注重细节，精益求精，才能让产品或服务日臻完美，在竞争中取胜。

在稍微高档些的饭店就餐时，每位客人都会有一条餐巾，但通常情况下，餐巾掖在胸前卡不住，放在腿上又不知不觉会掉在地上，起不到保衣护服的作用，因而很多人只好将餐巾放在桌子上，用餐具压住，或者干脆不用餐巾，甚或放在屁股下垫座。有鉴于此，青岛东来顺餐厅特意在每块餐巾的一个角上挖了个锁边的长孔，夏天可以别在 T 恤或衬衫的扣子上，冬天可以别在外衣的扣子上，并根据季节的不同，扣眼的大小也有区别，非常适用，方便了食客。餐巾上的小小扣眼，即让人们从中领略到餐厅无微不至的优质服务，生意兴隆自在情理中。

当然，按照发展的观点，“没有最好，只有更好”，需要完善的细节会层出不穷，根本没有止境；产品或服务也正是在这种无止境的追求中不断得到发展和提高的。

企业和企业之间在产品、技术、成本、设备、工艺等方面的同质化越来越强，差异性越来越小，在某种层面上而言，市场竞争越来越表现为细节上的竞争。无论是诺基亚的“以人为本”，还是全球通的“沟通从心开始”，其成功之处都在于细节上的周密，细到微笑服务的规范程度，细到预约时间上尽量提供方便，细到递名片的统一标准。面对激烈的市场竞争，各大厂商纷纷高举“服务”大旗以赢取顾客的心。春兰的“大服务”概念，海尔的“星级服务”、“个性化零距离服务”，荣士达的“红地毯服务”，每个有关服务的营销计划都显得非常诱人。应该说，近年来企业对服务的重视程度有增无减，大多数企业的服务观念也在快速的进步。在服务系统的构造上，许多企业也早已有了完整的服务机构，对于服务所花费的精力和资金投入在逐步上升。

服务不会是哪企业的长久优势，同样也会面临同质化。以家电企业为例，你承诺保修一年，我就承诺三年；你保证 24 小时送货上门，我就承诺 12 小时。大酒店烟缸中的烟蒂不超过 3 颗，大堂柜台的糖缸中的糖果不能少于一半，微笑露出 8 颗牙齿，鞠躬前倾 45 度：这些都成了服务标准，有了标准，自然就同质化了。如何构建服务优势，已经成为企业最关心的话题之一。

我们开经销商大会，发给与会者的礼品包都贴上主人姓名小标贴，装自己行李的包，大家不会拿错，客户看到了管理者的细心；我们开油漆工联谊会，不仅每人一份礼物，还在礼物中夹了一块丝巾，让他带给妻子或女友，多了一份温情，体现了管理中的服务人性化意识。

只有那些能够自如地应对经营环境的变化，不断进行自我变革的企业才可能超越时代地保持住自身的优势。

——奥田硕（丰田董事长）

4. 针尖上打擂台，拼的就是精细——细节决定未来企业竞争的成败

中国经济在经历 WTO、APEC、申奥成功等一系列大事件以后，国际化进程大大提速，国内大、小企业也都面临着重新洗牌的市场格局。

如何能够在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每一个企业面临的重大课题。我认为，**今后的竞争将是细节的竞争**。企业只有注意细节，在每一个细节上做足功夫，全面提高市场竞争力，才能保证企业基业长青。

中国入世以后，WTO 的游戏规则和市场环境的格式化，使得战略抉择的大方向已相对成熟稳定，像过去那样每年都作新的战略规划已没有必要，在基本“战略抉择”成形以后，决定企业成败的就是“细节管理”。

企业的成功与否，固然有战略决策方面的原因，但更在于决策后面的小事情是否做的足够好，是否能把这些决策真正细化、推行下去。国内很多企业都热衷于做大事情、规划大战略、挥写大手笔，很宏观，但战略做了一大堆，后来呢？没有人耐心地去细化、去落实，大战略也就不了了之。

纵观国内的强势企业，都是在细节的比拼上下过很大功夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的，正是不注意细节的大企业病拖垮了许多大企业，诸如浪费巨大而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息不敏感，内部各部门之间沟通障碍，员工创新动力不足等，每一个问题都会细节上找到其理由。

产品和服务微小的细节差异有时会放大到整个市场上变成巨大的占有率差别。一个公司在**产品或服务上有某种细节上的改进，也许只给用户增加了 1% 的方便，然而在市场占有的比例上，这 1% 的细节会引出几倍的市场差别**。原因很简单，当用户对两个产品做比较之时，相同的功能都被抵消了，对决策起作用的就是那 1% 的细节。对于用户的购买选择来讲，是 1% 的细节优势决定那 100% 的购买行为。这样，微小的细节差距往往是市场占有率的决定因素。日本 SONY 与 JVC 在进行录相带标准大战时，双方技术不相上下，SONY 推出的录相机还要早些；两者的差别仅仅是 JVC 一盘带是 2 小时，SONY 一盘带是 1 小时，其影响是看一部电影经常需要换一次带。仅此小小的不便就导致 SONY 的录相带全部被淘汰。

微软公司为什么要往往投入几十亿美元来改进开发每一个新版本？就是要确保多方面细节上的优势，不给竞争者以可乘之机。只要能保证产品在一比一的竞争中能够获胜，那么整个市场绝对优势就形成了，因而对于细节的改进是非常合算的。

这是一个细节制胜的时代。国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，20 多年立于不败之地；德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷……而在类似的以细节取胜的经营之法也逐渐地涌入我们的视野，例如：饭馆在餐厅里准备了若干“baby 椅”，专供儿童使用；客人吃完螃蟹后滚烫的姜茶便端送到手；商场在晚上关门会放送诸如《回家》之类的音乐，让客人在萨克斯的情调中把轻松带回家……

细节制胜还反映在招商引资中。例如，宁波市一位副市长在飞机上因帮助一位香港客商捡眼镜而引进巨商投资高尔夫球场。

我们已经生活在“细节经济”时代，细节已经成为企业竞争的最重要的表现形式。

第一代老板靠胆子，第二代老板靠路子。
第三代老板靠票子，第四代老板靠脑子。

附录

1、油漆企业怎样戒烟

第一步，在第一次召开的干部会上，我宣布：“汪中求今天开始不抽烟，你们大家抽不抽我不管，我不抽烟，先做给你们看。我从上大学到现在一直在抽烟，但是从宣布之日起，不抽烟，我说到做到”。我把这个决定公开告诉大家，让大家监督我。但是，现在我还不完全限制别人抽烟，你现在抽烟，暂时我不管你。

第二步，过一段时间以后，我在全公司搞了一次支持戒烟的集体签名活动。工厂大门上挂上一条巨大的横幅，上书“防火人人有责，提倡人人戒烟”，全厂300多人，近200人在无统一号召的情况下在横幅上签名。同时，我们在大门外边2米处划上一条很醒目的黄线，也大书10个大字“重点放火单位，严禁吸烟”。为什么不以大门为界线呢？往大门外推出2米，并无禁烟的技术意义，但前移2米，在警示意义上就完全不同了。要知道，此前工厂的第一、二车间之间的通道上都有烟民扔下的烟蒂。

第三步，颁布一条纪律“不许流动吸烟”。工厂规定了3处吸烟区：一是老板的办公室，二是指定一处专为客户吸烟之所，第三处就只有厕所了。

第四步，才是全厂禁止抽烟，并将此条写进员工守则，连来公司的客户都同样做到。

戒烟对于企业管理本算不上大事，但有效操作切实做到，就并非易事。必须小事当大事做，这样慢慢来，一步一步，越来越严，让员工慢慢习惯，最后达到你的严格管理的要求。

无视细节的企业，它的发展必定在粗糙的
砾石中停滞。

——松下幸之助

2、开个经销商会 30 多份文件

开经销商会议是企业几乎每年都得进行至少一次的活动，但开好一个会，准备工作越细越好。一位清华大学在读EMBA学员，根据我主持召开的凌丰涂料公司经销商会，写了一篇项目管理的论文。以下是论文的节选，从中可知其中事情的巨细。

1. 项目实施背景

凌丰涂料公司是一家集科研生产、销售中高档建筑涂料家具涂料、装修漆和胶粘剂等化工产品为一体的中外技术合作企业，是广东省中山市目前最大的装饰涂料生产基地。公司开办历史较长（九年），在市场上有一定知名度、有相对稳定的客户170家，产品在行业口碑较好（处中上游水平），企业规模在涂料行业处第二梯队稍后位置（全国8000家涂料企业中装修涂料销量排名大约15—20名）。

2003年，对于凌丰涂料公司来说，是一个不寻常的转折年，公司在内部管理、人员结构上做出了重大的调整。公司顶住压力、锐意进取，仍然在市场上取得了不错的佳绩。为了促进公司与客户的进一步交流与合作，并就公司未来的发展方向、品牌规划、市场操作模式等方面与经销商达成共识，凌丰涂料公司精心筹办了本次经销商会。

此前的凌丰涂料经销商信心严重不足，主要原因是：第一，公司人员变动很大，原有的总经理、副总经理和总工程师7位全部撤出，新的总经理到位，经销商面对如此大的人事变动很紧张，尤其因为新任总经理对涂料行业不甚了解；第二，公司过去管理不到位，财务报表不准确，乔迁的新厂厂房工程造价含糊不清，产品定价不明确造成产品品种成本等重要资料不详，供应商不敢放心合作，因而要么委婉拒绝供货，要么变相提价，要么缩短付款账期，造成公司流动资金周转异常困难，加之原公司股东撤股，2位股东撤出，由公司分期付款，资金运作雪上加霜；第三，长期以来的管理缺陷使企业供货速度慢，处理问题周期长，加之民营企业长期以来的口头承诺习惯常常造成承诺不兑现，经销商看不清与公司合作的前景。

所以，这次经销商会对凌丰涂料公司具有特别重要的意义。为了通过这个大会重新燃起经销商的热情，树立内外部人士对凌丰涂料的信心，公司决定，整合公司力量，成立以总经理为首的会议准备项目管理小组，为即将召开的大会做好一切先期工作。

2. 项目范围定义

经销商会从7月2日首次策划到7月26日代表报到，共25天时间，此间须完成以下主要任务

- 办公大楼一楼装修2个主品牌的专卖店，为客户提供一个参考版本；
- 与产品配套的宣传品、促销品，必须先把2个主品牌的做出；
- 提出公司三年规划和下半年的营销计划；
- 提出公司的品牌规划方案和与产品配套的宣传品、促销品方案；
- 通过政府、银行、协会、新闻单位的烘托，反映出公司受社会各界的认可，尤其银行的大力支持暗示出公司的资金短缺问题基本解决；
- 通过会议的举办本身证明这支管理队伍的素质、能力，特别是细节的处理表现出公司把小事做细的工作风格；
- 精心设计主要负责人的讲话，消除经销商对高层的疑虑。

3. 项目假定条件和风险评估

●假定条件

- 会议召开时，所有的计划中所邀请的嘉宾及经销商是能够按时参加的；
- 会议期间所涉及的两家宾馆将给予全力的支持；
- 本项目组成显拥有相关的技能并有可靠的时间，保障所从事本项目的有关工作；
- 本项目可能涉及的采购都是市场上可以取得并具有可靠的时间保证，即便有质量瑕疵，也可以由供应商及时解决；
- 对于会间散发的会议调查问卷，经销商将给予认真的对待并填写。

●风险评估

本项目在实施中可能存在以下风险

- 部分嘉宾及经销商可能由于种种原因不能按时到达甚至成行；
- 宾馆可能在客房预订及服务方面出现问题；
- 项目涉及的有关供应商未能按时交货或者货物有质量问题而又未自 & 及时解决；
- 两个样板展厅不能及时完工；
- 预定在会间展示的网站设计、改造不能及时完成；
- 费用超支。

即便如此，我们的经销商会虽然说开得前所未有的好，但总结会上，我们仍然发现了诸多不足，觉得还是很多小事没有做细，总结报告列举了20条：

1、会务组未能在开会期间召开小型预备会议，确定当天或第二天工作内容、注意事项及负责人缺乏各种会议管理表格，例业务人员与客户对应表、实到代表确认表、返程时间表客户及会务组住宿安排表等，会后自由活动的详细分工不到位不明确；

2、旅游日出游人数与计划人数严重不符，会务组未能在出游前晚最后确定人员；

3、客户人员调整住房、中途退会、离店等变动情况，大区经理未能及时通知会务组；

4、客户的亲属关系未注明，导致会务组将客户夫妻分房安排，客户亲属旅游安排也因人员上报不及时而疏漏；

5、会议内容分工的主要负责人不能随意换岗，特殊情况换岗需做好充分转接工作；

6、参会客户的姓名、性别、人数及着装码数等基本情况不清晰’导致会务组安排住宿及发放礼品难度加大；

7、每日用餐时应交代后续的相关安排，反复提示；

8、经销商发言的资料准备不充分，发言内容与幻灯资料不一致；

-
- 9、无专人引导或标识指引会议室位置及座位安排（特别是在会议第一天）：
 - 10、娱乐活动过于单调、无趣。晚间可考虑座谈会、放映营销参考片或其它形式的娱乐活动；
 - 11、会刊没有认真、充分校稿；
 - 12、调查问卷方面：
 - ①因无明显标识转反面导致部份经销商未能全部填写问卷；
 - ②对工程师的调查未注明前任和现任；
 - ③问卷仍存在错别字；
 - ③发言代表未能参会，但与其发言有关的调查题没有及时删除。
 - 13、未安排同品牌经销商座谈；
 - 14、未设计对会议主持人的评价调查；
 - 15、机场、车站接站车中途改变路线未及时通报，让一批客人随车接公司内部』、显的做法不妥；
 - 16、极少数业务人员同客户一起消费时，处理不当，个人消费转嫁至公司；
 - 17、吃喝娱乐占时太多，费用也太高；
 - 18、内部人员参会未明确，安排亦欠妥；
 - 19、没有安排机会介绍经销商之间相互认识，亦未及时提供与会代表通讯录；
 - 20、会议准备启动稍晚，造成专卖店布置及配置准备不充分。

一个组织应以满足顾客不断提高的要求为宗旨，以最高管理者为龙头，以全面参与为基础，以系统方法为手段，以定量方法为工具，以持续提升质量为目的，从而形成有效而高效的质量流动管理。

——爱德华·戴明

经销商会准备工作文件

文件编号	文件名称	文件编号	文件名称
001	会议筹备工作的通知	017	企业专题片解说词
002	邀请函	018	产品宣传资料清单
003	所需会议辅助资料的准备	019	产品包装清单
004	会场布置预案及人员配置	020	叁会经销商名单
005	2个专卖店设计方案	021	会议预算表
006	专卖店用材清单及店内宣传品、促销品配置清单	022	会议期间交通车辆安排计划表
007	专卖店预算	023	快速增长的涂料市场专题演讲
008	筹备工作补充通知	024	公司 2003-2005 发展规划（董事长专题发言）
009	会议分工安排表	025	总经理主题报告
010	会议议程表	026	品牌规划方案专题发言
011	邀请嘉宾名单	027	自动配色调色系统专题发
012	参会代表到站明细表	028	涂料企业广告配置专题发
013	会议须知	029	部分地区成功经营模式介绍（专题发言）
014	参会家属安排	030	获奖经销商名单
015	会议主持人台词	031	会议准备和效果调查问卷
016	媒体报道用通稿	032	公司营销管理工作调查问卷

3、总经理必须要做的事

总经理每天必须做的：

1. 总结自己一天的任务完成情况
2. 考虑明天应该做的主要工作
3. 了解至少一个片区销售拓展情况或进行相应的指导
4. 考虑一个公司的不足之处，并想出准备改善的方法与步骤
5. 记住公司一名员工的名字和其特点
6. 每天必须看的报表（产品进销存、银行存款等）
7. 考虑自己一天工作失误的地方
8. 自己一天工作完成的质量与效率是否还能提高
9. 应该批复的文件
10. 看一张有用的报纸

总经理每周必须做的：

1. 召开一次中层干部例会
2. 与一个主要职能部门进行一次座谈
3. 与一个你认为现在或将来是公司业务骨干的人交流或沟通一次
4. 向你的老板汇报一次工作
5. 对各个片区的销售进展总结一次
6. 召开一次与质量有关的办公会议
7. 纠正公司内部一个细节上的不正确做法
8. 检查上周纠正措施的落实情况
9. 进行一次自我总结(非正式)
10. 熟悉生产的一个环节
11. 整理自己的文件或书柜
12. 与一个非公司的朋友沟通
13. 了解相应的财务指标的变化
14. 与一个重要客户联络
15. 每周必须看的报表
16. 与一个经销商联系
17. 看一本杂志
18. 表扬一个你的骨干

总经理每周必须做的：

1. 请一个不同的员工吃饭或喝茶
2. 与财务部沟通一次
3. 对一个片区的销售进行重点帮助
4. 拜会一个经销商

总经理每月必须做的：

1. 对各个片区的销售考核一次
2. 拜会一个重要客户
3. 自我考核一次
4. 月财务报表
5. 月生产情况
6. 月总体销售情况
7. 下月销售计划
8. 下月销售政策
9. 下月销售价格

10. 月质量改进情况
11. 读一本书
12. 了解职工的生活情况
13. 安排一次培训
14. 检查投诉处理情况
15. 根据成本核算，制定下月计划
16. 考核经销商一次
17. 对你的主要竞争对手考核一次
18. 去一个在管理方面有特长，但与本公司没有关系的企业
19. 有针对性地就一个管理财务指标做深入分析并提出建设性意见
20. 与老板沟通一次

总经理每季度必须做的：

1. 季度项目的考核
2. 组织一次体育比赛或活动
3. 人事考核
4. 应收账款的清理
5. 库存的盘点
6. 搜集全厂员工的建议
7. 对劳动效率进行一次考核或比赛
8. 表扬一批人员

总经理每半年必须做的：

1. 半年工作总结
2. 适当奖励一批人员
3. 对政策的有效性和执行情况考评一次

总经理每年必须做的：

1. 年终总结
2. 兑现给销售人员的承诺
3. 兑现给经销商的承诺
4. 兑现给自己的承诺
5. 下年度工作安排
6. 厂庆活动
7. 年度报表

8. 推出一种新产品
9. 召开一次职工大会
10. 回家一次

4、市场分析报告目录

- 一、扉页
- 二、目录
- 三、前言
- 四、调查设计、抽样方法、资料收集、实地调查、技术术语
- 五、正文摘要
- 六、正文(贴面板企业)
 1. 0市场常见贴面板的品种、技术指标、质量评判标准
 2. 0宏观市场分析
 2. 1建筑市场
 2. 2建材市场
 2. 3装修市场
 2. 4近年装饰材料市场呈现五大特色
 2. 5人造板市场
 3. 0省区市场分析
 3. 1东北片区
 3. 1 1沈阳市场(几块市场、大户结构、旺销月、年销量预测)
 3. 1 1 1产品结构及质量要求
 3. 1 1 2价格
 3. 1 1 3对售后服务的要求
 3. 1 1 4大户
 3. 1 1 5已建立合作关系的客户及其特点
 3. 1 1 6已知商户的基本情况 & 联络方式(详见附录)
 3. 1 2长春市场
 3. 1 3哈尔滨市场
 3. 1 4大连市场
 3. 1 5其它突出市场
 3. 2西北片区
 3. 3其它地区
 4. 0竞争对手分析
 4. 1规模企业
 4. 1 1 A企业
 4. 1 1 1规模
 4. 1 1 2产品结构、质量、性价比
 4. 1 1 3市场及市场政策
 4. 1 1 4问题
 4. 2管理良好的企业
 4. 2 1 B企业

- 4. 3特殊企业
- 4. 31 c企业
- 5. 0产品走势分析
- 5. 1厚皮
- 5. 2防火
- 5. 3环保
- 5. 4其它
- 5. 4 1林产工业全球化
- 5. 4 2生态友好产品
- 6. 0行业八才结构分析
- 6. 1生产企业
- 6. 2经销商
- 6. 3零售商
- 7. 0消费者行为分析
- 7. 1集团消费
- 7. 2个八消费
- 8. 0季节、气候及其它因素对市场的影响
- 8. 1月度曲线
- 8. 2气候对产品的特定要求
- 8. 3原材供应淡旺季对市场的影响
- 9. 0结论
- 七、附录(引文出处、调查表格及其它参考资料)
- 客户通讯录

5、专卖店手册目录

总经理致词

第一分公司、产品及市场介绍

第一章公司介绍

第一节企业简介

第二节企业文化构成要素(企业理念、经营方针宗旨、目标、治厂方针、发展自潞、员工教肾广告用语等)

第二章公司产品

第一节经营的产品种类及定位

第二节经营产品特征及用料

第三节产品开发设计理念及工艺流程

第四节企业产品品质保证精神

第五节产品知识0材质说明0、效用与销售基点

第六节企业产品售后承诺与服务

第三章公司产品市场与消费状况

第一节市场的发展及特征

第二节消费心理及行为特征

第三节产品销售特征

第四章产品市场运行模式

- 第一节产品销售方式
- 第二节产品销售网络及网点状况
- 第三节产品网络架构图
- 第二部分专卖店组建管理及经营指导介绍**
- 第一章专卖店的组建及管理**
- 第一节专卖店组建与拓展
- 第二节专卖店的支持与管理
- 第二章专卖店筹建**
- 第一节筹建流程
- 第二节筹建要求与建议
- 第三节筹建申报程序
- 第三章专卖店组织结构及运行体系**
- 第一节专卖店组织结构及人员编制与职责
- 第二节专卖店组织运作流程
- 第四章专卖店营业规范及服务技巧**
- 第一节专卖店营业规范
- 第二节专卖店服务技巧
- 第三节专卖店营业销售术语
- 第五章专卖店店头行销与广告**
- 第一节常用促销方式
- 第二节宣传媒体
- 第三节专卖店促销流程及事项
- 第六章专卖店产品进出存管理**
- 第一节产品进出存运作流程
- 第二节订货
- 第三节进货验收及入库
- 第四节存货及出库管理
- 第七章专卖店售后服务管理**
- 第一节售后服务内容
- 第二节售后服务流程
- 第八章专卖店人员日常行为规范及管理**
- 第九章专卖店人员培训**
- 第一节培训方式
- 第二节培训内容
- 第十章专卖店视觉规范**
- 第十一章专卖店店头行销与卖场设计**
- 第一节专卖店模拟之一（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）
- 第二节专卖店模拟之二（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）
- 第三节专卖店模拟之三（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）

不要原谅汪中求（代后记）

七月份出的那本《营销人的自我营销》3个月竟连续加印3次，而此时新华书店的主渠道才刚刚把货发到各省会城市，我想应该是这本书“宁讲错话，不讲假话”的态度得到了读者的认同；回过头反思一下，这本书问题还真不少，除了校对还是有一些疏漏之外，全书结构并不严谨，有些章节前后逻辑联系不紧密，特别是议题过于分散，以至于许多具体观点都没有谈透。

在直接或间接与我进行沟通的读者中，有很大一部分人希望我在以后的著作或文章中，能把书中的一些观点一个个地做透。比较集中的要求是先好好讨论一下“把小事做细”。的确，早在泰豪科技工作期间，当时的上司黄代放总裁就一直强调这个，使我受益良多；我南下做总经理以后，更深切地认识到“把小事做细”的重要；做顾问、做咨询、做演讲，我更是处处贩卖“把小事做细”的观点，得到了很多企业老总的认同。恰在此时，友人张建利先生告我，北京不少高科技公司都在热烈地讨论“企业管理中的细节”这一议题，只是苦于没有专题论著，于是，促成了我早些把这个题目展开来细做。

如同“书到用时方恨少”一样，当我把这个题目展开来，并且旁征博引般地议了一通后，便很清楚地意识到自己的功力不够。首先是“细节”从逻辑上拆开来讨论，是很难层层递进地剖析的；其次，虽然过去比较留心国内外企业发生的故事，但真正引用进来，方知不能一一与最早发布该故事的作者联系上，留下“借了人家的不交租金”的遗憾；再说了，我长期从事于营销研究，所论事情只能局限于企业，因此多囿于营销中的案例，未免兼容性不好；何况，书名叫做《细节决定成败》，而恰恰本书的许多细节也因各种因素而不到位，连有些数据的引证或找不着出处或时过境迁终不甚了了：所有这些，都是不能“求读者原谅”一句话就能打发的。

既然没做细，既然又急于同读者在合适的时机就合适的话题作交流，本书也就这样先出了，如果能引来广泛的批评，并因这些批评而使社会各界对“细节决定成败”有深入的认识，汪中求的不被原谅也就值了。但愿如此，阿弥陀佛！

以此为后记，见笑于大方之家。

汪中求

2003年10月于深圳