

把每一件简单的事做好就是不简单
把每一件平凡的事做好就是不平凡

——海尔集团总裁 张瑞敏

白金版

汪中求 著

细节

Detail is the key of success

决定成败

新华出版社

白金版

每一位管理者和员工必做的功课

中国人不缺勤劳不缺智慧
我们最缺的是做细节的精神
中国快餐拼不过麦当劳、肯德基
恰恰败在我们做不好“细小事”
“细节管理专家”汪中求先生以
大量怵目惊心的案例论述了“细节”
在管理中的重要性

150 场讲座，场场爆满；
近万名网友对话，精彩纷呈……

责任编辑：卢瑞华 冉晓冬
封面设计：博士德
选题策划：卢瑞华 博士德

ISBN 978-7-5011-8719-5



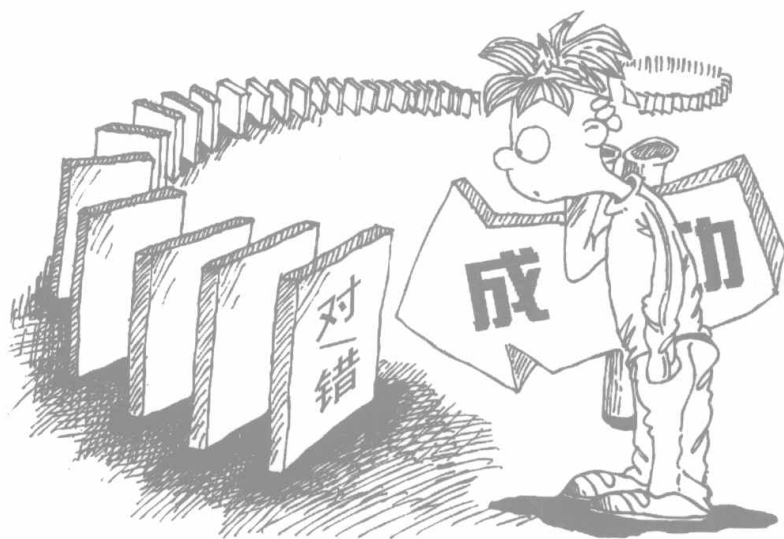
9 787501 187195 >

定价：32.00元

细节 决定成败

(白金版)

汪中求 著



一部管理者
和员工的必读书

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

细节决定成败：白金版/汪中求著. —北京：新华出版社，2009.3

ISBN 978-7-5011-8719-5

I. 细… II. 汪… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026969 号

细节决定成败 (白金版)

选题策划：卢瑞华 博士德

责任编辑：卢瑞华 冉晓冬

出版发行：新华出版社

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

地 址：北京石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：14

字 数：150 千字

版 次：2009 年 4 月第一版

印 次：2009 年 4 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5011-8719-5

定 价：32.00 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装质量问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 68457661



汪中求

- 北京大学精细化管理研究中心主任
- 国资委商务职业资格认证委员会主任委员
- 《中国商业评论》编委
- 清华大学国际项目管理研究院特聘教授
- 哈尔滨工业大学、南昌陆军学院、江西财经大学 特聘教授
- 北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师
- 北京博士德管理顾问有限公司首席管理顾问

江西九江人。1992年进入商界，先后就职于香港恒雅、清华同方、泰豪科技等知名企业。从业务员做起，历任区域经理、分公司经理、企划

部经理、营销总监、总经理等职，积累了丰富的企业营销和管理的实战经验。

2003年8月，出版《营销人的自我营销》一书，对自己丰富的营销实践经验做了总结，提出了“简单的招式练到极致就是绝招”、“做人优先于做事”、“人生最难掌握的规则是度，度源于素养”等人生格言，并给出了“阅历书写简历”、“做好营销功课”、“制作营销工具”等实用性的操作方法，使该书的影响远远超出营销界。

2004年1月，出版《细节决定成败》一书，提出“精细化管理时代，细节决定成败”的理念，开启了中国精细化管理的新时代，并创造了管理类畅销书的奇迹。

2005年6月领军推出《精细化管理》系列图书，着力研究推进中国的精细化管理事业，并率领团队从事精细化管理的培训、咨询和实践，先后为中国移动、中国联通、中国葛洲坝集团、中国工商银行、平安保险、国务院机关事务管理局、贵州省委、清华大学、北京大学、国防大学等400多家政府机关、大学、知名企业等提供过培训和咨询服务。2004、2005、2006年先后获得“中国十大优秀管理培训师”、“杰出管理专家”、“亚洲十大培训师”等称号。

2007年5月，出版《细节决定成败II》，在第一本书的基础上，从理论的高度对“什么是细节、细节的实质、细节的功用、我们为什么做不好细节以及如何做好细节”等问题做了进一步的探讨，提供了一些培养员工细节意识的训练方法以及实用的细节管理的工具和方法。

这本《细节决定成败 白金版》，是《细节决定成败》发行五周年的纪念版，作者对其中的案例和数据做了全面的修订，便于读者对其学习和研究，也便于读者收藏。

*Detail is the key
of success*



辽宁省朝阳市委副书记鲍振东在听细节讲座



辽宁省沈阳市市长(现任辽宁省省长)陈政高在听细节讲座



与辽宁省铁岭市委书记李文科讨论城市建设细节



与辽宁省抚顺市委书记周忠轩讨论棚户区改造细节



在安徽省安庆市委作报告



在吉林省琿春市委组织的全市领导干部学习报告会上演讲

细节决定成败
——白金版——

*Detail is the key
of success*



与边防哨排长探讨工作中的细节



国防大学教授张召忠在听细节讲座



与国防大学教育长（现任国防大学副校长）
王朝田少将在一起



与南昌陆军学院院长陈东祥少将在一起



在北京海关授课



在白求恩国际和平医院讲细节

*Detail is the key
Of success*



在山东联通作报告



在建设银行辽宁省分行作报告



在东北空管局做培训



在中石油华北公司讲细节



在中海油天津公司做培训



在大庆油田授课

细节决定成败
——白金版——

*Detail is the key
of success*



免费为上海青浦监狱作报告



与沈阳数控机床董事长肖利伟等交流工作中的细节



应广东涂料协会邀请考察某油漆厂



在民航空管局指导工作中的细节



在山东枣庄矿业了解工作中的细节



在山东济南考察纯净水厂，他们“用做药品的要求做水”

*Detail is the key
Of success*



在中央人民广播电台《经济之声》栏目做节目



在 CCTV《今晚》节目录制现场



在《辽沈晚报》的名家讲坛上



登上杂志封面



在《当代经理人》年会上



在《中外管理》主办的中国企业赢思维峰会上

细节决定成败
——白金版——

*Detail is the key
Of success*



在合肥大型赈灾公益报告会上演讲



在学习型中国论坛上发表演讲



在博士德文化公司与江西财经大学主办的论坛上演讲



在中国成长企业百强论坛上，北大纵横管理咨询公司总裁王璞借细节说事



与中国孙子兵法研究会副会长洪兵在中国企业家世纪论坛上



在晋商高峰论坛上向博鳌亚洲论坛秘书长龙永图赠书并请教

细节决定成败
白金版

*Detail is the key
of success*

细节影响到日本



与日本三菱化学副总裁吉村在一起



在日本大学



在日本振兴贸易局



考察日本开发区并赠送礼物



进入日本家庭

细节决定成败
—白金版—

Month To Date

细节决定成败 格言

天下大事，必作于细。

——中国古代思想家 老子

海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高。

——中国古代思想家 李斯

小事成就大事，细节成就完美。

——惠普公司创始人 戴维·帕卡德

成功是细节之子。

——费尔斯通公司创始人 哈维·费尔斯通

在艺术的境界里，细节就是上帝。

——意大利文艺复兴时期艺术家 米开朗基罗

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。

——麦当劳前总裁 特纳

Month To Date

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,并将它们转化为例行作业了。

——《卓有成效的管理者》作者 德鲁克

对于周恩来来说,任何大事都是“从注意小事入手”这一格言是有一定道理的。他虽然亲自照料每棵树,也能够看到森林。

——美国前总统 尼克松

工艺上的小差异,显示出民族素质上的大差异。

——海尔集团首席执行官 张瑞敏

中国人口有13亿,不管多么小的问题,只要乘以13亿,那就成为很大很大的问题……

——国务院总理 温家宝

Month To Date

感悟细节

1. 细节是能够体现事物内在联系和实质的微小事物和情节。
2. 细节的实质是认真的态度和科学的精神。
3. 细节源于态度,细节体现素质。
4. 细节承载着社会的文明。
5. 一个不经意的细节,往往能够反映出一个人深层次的修养。
6. 个人素质一小步,民族素质一大步。
7. 素质就是快速适应社会的能力。学历不等于能力,知识不代表素质。
8. 成功 = 正确的定位 + 坚定的步伐 + 快乐的行进。

Month To Date

9. 做事不贪大,做人不计小。
10. 把小事做细,把细事做透。
11. 简单的招式练到极致就是“绝招”。
12. 战略上举重若轻,战术上举轻若重。
13. 每天问一遍:是你解决了问题,还是你成了问题的一部分?
14. 1 % 的错误会带来 100 % 的失败; $100 - 1 = 0$ 。
15. 最基本的等于最有效的。
16. 决策要慢,行动要快。
17. 不要相信“布置等于完成”。
18. 勉强成习惯,习惯成自然。
19. 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。
20. 战略:从细节中来,到细节中去。



Month To Date

21. 精细化管理的本质更多的是对员工的职业化要求。

22. 精细化管理始于数据化。

23. 管理就是使有限的资源发挥最大效能的过程。

24. 管理包括“管”和“理”，“管”是监督和控制，“理”是指导和服务。

25. 管理强调“三严”：严格的规则、严肃的执行和严酷的训练。

26. 科学管理就是使每一个管理环节数据化。

27. IT 之于管理的重要意义在于，对海量数据的即时处理和对流程的固化。

28. 以量化的数据作为提出问题的依据、分析判断的基础、考察评估的尺度。

29. 管理的复杂性在于，把简单的规则坚持下去。

30. 口号不是目标，倡议不是管理。



Month To Date

31. 有些不发达地区可以从乡间小路直接进到高速公路,但管理阶段则不可能如此跨越,基础管理无法绕过。

32. 中国管理者的主要任务是在“理”,而并非“管”。

33. 中国企业当前首先要理解管理是一门科学,通过工作流程解决“事”的问题,通过岗位标准解决“人”的问题。

34. 任何一种管理理论都难以使中国企业有全面的实质性的提高,系统的组合式的理论转化为可操作的、可复制的管理模式,才是中国企业梦寐以求的。

35. 明确、准确、精确,必将成为管理者孜孜以求的三级跳。

36. 管理者要努力使整体大于各部分之和,还要使今天与明天相适应,相平衡。

Month To Date

37. 管理者常常要做一个难缠的人,亲自做透一件事是为了形成一种管理风格,而管理风格本质上就是执行文化的一部分。

38. 高管人员应该多做选择题、少做问答题、不做论述题。

39. 领导只有为下属所犯错误承担责任的义务,没有发泄个人情绪的权力。

40. 上级可以越级调查但不可越级指挥,下级可以越级投诉但不可越级汇报。

41. 征求多数人意见,找少数人商量,一个人做决定。

42. 规则就是规范和准则,规范是群体成员共同遵守可接受的标准;准则是告诉管理者他们应当做什么和不应当做什么的明确陈述。一个组织依靠规则指导下属行为的程度称之为正规化。

Month To Date

43. 规则的具体内容分成两个部分：一是程序，特指规则中指导下属如何做对的事情，即该做什么，怎么做；二是制度，特指规则中警示下属不该做的事情，包括做错了怎么办。

44. 工业化的主要特征是分工和合作。分工使得每一个人的工作简单化，易于培养专家；合作首先需要程序，程序的主体是步骤及其标准。

45. 规则提高一次做对的概率，流程减少衔接的摩擦。

46. 跨越程序的捷径和投机取巧的获利，最终破坏的是企业的执行文化。

47. 依靠人治的精细化只能使企业文化倒退。

48. 合理的要求是训练，不合理的要求是磨炼。

49. 处罚员工是管理的无奈。

50. 兵的失败是将的无能。



Month To Date

51. 没有考核就等于没有制度,不与分配衔接就等于没有考核。

52. 考核是管理的导向。

53. 考核不是为了扣钱,而是为了告诉员工怎样做对,考核过程就是培训。

54. 经过磨合的学习型团队是企业的核心竞争力。

55. 一个团队的能力不能超出总经理的个人能力,是可怕的,也是可悲的。

56. 一个成功的团队没有输家,一个失败的团队没有赢家。

57. 培训是最大的福利,工作岗位是训练平台。

58. 职业化的训练是最大的人性化。

59. 与员工对话,用“谢谢”和“对不起”开头。





Month To Date

60. 大胆用人,小心保护,允许出错,改过则进。

61. 聘用或起用新人:考察时多发现缺点,使用时多了解优点。

62. 领导是有情的,管理是无情的,制度是绝情的。

——汪中求



序

P R E F A C E

中国人的聪明才智到底出了什么问题

“细节源于态度，细节体现素质。”这句话自2004年1月《细节决定成败》出版以来，整整讲了5年，写文章讲，对媒体讲，演讲会讲，管理课讲。谁都懂得素质是需要训练得以提高的，但首先是认识、是态度。正如孙中山先生在《建国方略》中所言：“中国事向来之不振者，非坐于不能行也，实坐于不能知也。”

的确，更多的事情，对于国人来说，不是做不到，而是没认识、没觉悟，态度没端正过来。咱们中国人，聪明才智并不逊于其他任何国家的人，文景之治、贞观之治，炎黄子孙是何等骄傲，就是康乾之世的1750年中国GDP总值达到全球总额的32.9%，中华儿女又是多么自豪！再看海外华人在任何国家的奋斗史，都无不让人刮目相看，就是诺贝尔奖获奖者的名单中也少不了一长串华裔闪光的姓名。

然而，到1950年为止的近200年中国的日渐落后是不争的事实，就算到改革开放前的1979年，中国占全球1/4的人口，GDP却只占世界GDP总量的1%，近30年的努力才回升到5.4%。且不去比较近现代科学史上的发明创造，仅就这样的经济占比而言，就与一个泱泱大国、一个悠久历史的文明古国极不相称。

那么，问题出在哪里？多少有责任感的华夏子孙都在思考，在探索。我想，中国人把自己的聪明和才智用错了地方是问题的答案之一，甚至是答案之要。

二十多年前，大批中国学生出国求学，太多在美国的留学生盗打投币电话。美国电信系统的工程技术人员怎么也猜不透盗打的方法，没料到中国留学生是把硬币凿上一个孔用绳子拴住投币进去打电话的。能说他们不聪明？

国内大中小学的学生，考试舞弊恐怕不在少数，而且方法五花八门，日有创新，绝招迭出，使得教育机构甚至要联合公安部门来监控和防范学生的高科技作弊。这怎么不让补考都考相同试卷的美国学生自愧弗如？

只拿我们的学生说事，不太仁厚，但青年的不良会使人对民族的希望生出担忧。但全社会各界人士作出的坏榜样实在是不胜枚举。“中国人在食品中完成了化学扫盲：从大米里我们认识了石蜡，从火腿里我们认识了敌敌畏，从咸鸭蛋、辣椒酱里我们认识了苏丹红，从火锅里我们认识了福尔马林，从银耳、蜜枣里我们认识了硫黄，从木耳中认识了硫酸铜，今天三鹿又让同胞知道了三聚氰胺的化学作用。”网上流传的黑色幽默告诉我

们：中国无论城乡，不管大小企业，有文化没文化的，太多的从业人员都成长为“化学家”了，聪明啊！

聪明，可以理解为正确认知世界的能力，中国人造字就是想告诉我们任何人只要耳聪目明就算聪明。但如今却造就出大批的精明之人，所谓精明我以为就是急于表现聪明，争名争利、争风争气，小胜一分便自以为得逞，聊以自慰，于是就不讲求规则，不顾及规范、标准甚至底线。其实，所有人只需要迟钝一点、愚笨一点、木讷一点，就会变得高明起来，高明实际上就是善于掩饰聪明，没有必要去耍弄脑子里头隐藏着的小聪明。数百年前的“权谋”，上个世纪的“厚黑”，近十几年的“忽悠”，实在害苦了中国人，实在深深地腐蚀了这个原本很伟大的民族。中国人的聪明啊，实在常常用得不是地方！

开放的中国在学欧美，其实学欧美的技术、法制虽然都有益，但重要的是要学人家的态度，那种在中国人看来并不精明的踏实态度，是什么说什么，该怎么做就怎么做，不拐弯抹角，不投机取巧，不要小聪明走捷径，不用全部的智慧去琢磨潜台词、话外音，不机关算尽地去对着政策找对策。总之，中国人其实只需要笨一点点。

有这种调整了的心态，把聪明和才智放到规律的研究、科学的探索、真善美的思考上去，细节就不再是需要强调的观念，不再是需要议论的话题。

正在我们做这本书白金版修订的日子里，2009年的2月22日，山西太原的古交市，我2005年夏天去讲过课的屯兰煤矿，又是瓦斯爆炸，70余名矿工遇难。上至国务院和中央高层，哪一天不因中国煤矿安全而紧

张，无数的安全会议总是伴随着安全事故频发。煤矿安全的细节到位最终也还是态度，是“矿工与省市市长、区矿长生命等值”的认知。矿难次日，我写文章呼吁，领导干部要下矿井到采掘面值班，什么事都可以不做，用生命陪伴就行。矿长们轮流每班有一位下去，得税收之益的市县长每月有一位下去，所在省区的党政头头脑脑们每年下去一次。此文一出，差不多所有人都认为文章作者在胡言乱语，但我知道安全管理非常优秀的杜邦公司当年董事会的办公室就建在炸药仓库的楼上，我知道美国降落伞的制造商的大佬交货时要从一千件伞中任意抽出一件自己穿上跳一次。推己及人，从上到下态度正过来了，安全生产的细节就没有做不好的道理。

说千道万，细节首先是态度，是一种放弃小聪明的踏实态度，是一种把聪明才智拨乱反正到科学与民本上去的踏实态度。

汪中求

己丑年二月初七

于北京紫竹桥豪柏公寓

目 录

CONTENTS

细节决定成败

第一部分 天下大事，必做于细

——从改变观念着手

1. 不要以为总理比村长好当 /2
2. 杀鸡须用牛刀 /7
3. 简单的招式练到极致就是绝招 /15
4. 拒绝浮躁：做事不贪大，做人不计小 /20
5. 每个人素质提高一小步，民族素质将提高一大步 /26
6. 战略：从细节中来，到细节中去 /32

第二部分 没有破产的行业，只有破产的企业

——细节造成的差距

1. 上海地铁二号线和一号线的差距 /38
2. 荣华鸡为什么干不过肯德基？ /41
3. 沃尔玛成为龙头，凯玛特申请破产 /47
4. 日本汽车与美国汽车的较量 /54

第三部分 1%的错误导致100%的失败

——忽视细节的代价

1. 民营企业为何一再上演“大败局” /66
2. “88888 账户”毁了巴林银行 /71
3. “一个连简历都保管不好的人是管理不好一个部门的” /81
4. 50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货 /84
5. T28 手机使爱立信输掉中国市场 /85
6. 一顿奢侈的晚餐吓走了外商 /87
7. “忠实地”放错位宣誓重新来 /89

第四部分 用心才能看得见

——细节的实质

1. 王永庆是如何掘到第一桶金的——细节是一种创造 /92
2. 倒茶水的老头——细节是一种功力 /95

3. 加加林成为太空第一人的秘密——细节表现修养 /100
4. GE 的莎士比亚考题——细节体现艺术 /103
5. 一把椅子的问候——细节隐藏机会 /106
6. 机器停着也能赚钱——细节凝结效率 /110
7. 乔·吉拉德的生日鲜花——细节产生效益 /114

第五部分 伟大源于细节的积累

——从小事做起

1. 把目光放在客户而不是竞争对手身上（目标） /118
2. 魔鬼存在于细节之中（决策） /121
3. 企业家要有对细节无限的爱（领导） /124
4. 要让时针走得准，必须控制好秒针的运行（执行） /127
5. 科学管理就是力图使每一个管理环节数据化（管理） /131
6. 创业很刺激，管理很平淡（效果） /134

第六部分 第一代老板靠胆子，第四代老板靠脑子

——微利时代要求精细化管理

1. 专业化——市场分工越来越细 /138
2. 大趋势——产品利润趋向于零 /142
3. 同质化——企业经营的全球性难题 /146
4. 拼细节——细节决定未来企业竞争的成败 /149

第七部分 治大国若烹小鲜

——公共管理无小事

1. 安全管理无小事——重庆开县井喷事故启示录 /152
2. 重复建设问题多多——政府决策深究细节 /157
3. 落实政府职能转变——细节见证服务品质 /161
4. 开发区如何招商——城市竞争力引出的话题 /166
5. 避免“文山会海”——中国改革“慢慢”式行政程序 /172
6. “防微杜渐”——做好政府反腐工作 /174

附录

1. 企业怎样戒烟/ /180
2. 开个经销商会 30 多份文件/ /182
3. 总经理必须做的事/ /188
4. 给秘书的 20 条提示 /192
5. 给女儿待人接物的 36 条建议 /195
6. 危机公关的 7 个关键细节 /199
7. 《三大纪律八项注意》的来历 /207

第一部分

天下大事，必做于细

——从改变观念着手





1. 不要以为总理比村长好当

我从来都认为，现在的人智商差距愈来愈小了，对自我的认识愈来愈自信了。这无疑是社会的进步。但另外一个极端又出现了，或正日益显现出来，那就是，人们过于相信自己，藐视一切。

的确，人不愧为高等动物。人的智商由 7 个基本部分组成：数字、感觉、空间、语言、记忆、归纳、表述。这得益于人有神奇的大脑。任何一位常人的大脑都优于任何一台计算机。人脑有 10000 亿个脑细胞，每一个细胞就像一棵树一样地复杂，而人的每一只眼睛都有 13000 万个光接受器，结构之精密难以想象。人的大脑有 7 个智力中心：语言智力、数学智力、音乐智力、视觉智力、运动智力、人际智力、内省智力。左半脑帮你管着语言、数学、逻辑、次序，右半脑则把节奏、旋律、音乐、图像、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，一般人只用了其记忆能力的 10%。太不可思议了！

殊不知啊，绝大多数人的智商都很高，我们也就比较容易超越他人了。



○ 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两大部分，从对人的一生的作用来分，智力因素占40%的权重；在智力因素的知识和技能对比中，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： $1 \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 85 \approx 2.18$ （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每分钟120字，而一般人的正常阅读速度是每分钟200字，但受过快速阅读训练的人的一般阅读速度是每分钟300字。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，像摄像机一样一目十行，而不是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。

曾经看曾国藩的书，曾国藩要求子女（包括儿媳妇在内）即使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 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 建立横跨欧亚的大帝国。
- 火药的发明和改良 中国发明，以后传入欧洲。
- 印刷术的发明 11 世纪中国毕昇发明活字印刷，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 完成了行程 25000 里的战略大转移（1934 年 ~ 1935 年）。
- 卢沟桥事变 1937 年，揭开了中国抗日战争的序幕。
- 新中国成立 第二次世界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，小事也做不到位。身边有很多人，不屑于做具体的事，总盲目地相



信“天将降大任于斯人也”。殊不知能把自己所在岗位的每一件事做成功，做到位就很不简单了。不要以为总理比村长好当。有其职斯有其责，有其责斯有其忧。如果力不及所负，才不及所任，必然祸及己身，导致混乱。所以，重要的是做好眼前的每一件小事。所谓成功，就是在平凡中做出不平凡的坚持。

在此前出版的《营销人的自我营销》一书中，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：企业怎样戒烟）

当今社会的现实情况是，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，每一个人都能想象得出是怎么一回事；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。

我在新华网与网友对话时，许多人提出：孙中山先生虽然讲过“要立志做大事，不要立志做大官”，可是不当大官怎么做大事呢？这一点上，我们应该好好向已故总理周恩来先生学习。

周恩来位居总理之职，官不可谓不大，而他强调的却是“关照小事，成就大事”。他一贯要求身边的工作人员尽可能地考虑到事情的每个细节，最反感“大概”、“可能”、“也许”的做法和言语。一次在北京饭店举办涉外宴会，他问：“今晚的点心是什么馅？”一位工作人员答道：“大概是三鲜馅吧。”周恩来马上追问：“什么叫大概？究竟是，还是不是？客人中



如果有人对海鲜过敏，出了问题谁负责？”

周恩来总理正是以他这种一丝不苟的精神，不仅赢得了中国人民的爱戴，同样受到了国际友人的尊敬。尼克松说：“对于周恩来来说，任何大事都是从注意小事入手这一格言，是有一定道理的。他虽然亲自照料每棵树，也能够看到森林。”尼克松回忆道：“我们在北京的第三天晚上应邀去看乒乓球表演，当时天已下雪，而我们预定第二天要去参观长城。周恩来离开了一会儿，通知有关部门清扫通往长城的路上的积雪。”

海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高。

周恩来先生重视细节的作风，希望能够对我们改变观念起到一定的作用。有的朋友以为做了大官才能做大事，或者只想做大事，最终肯定是成不了大事的，反而连小事也做不好。有人以为官越大越好当——讲稿有人写，出行有人安排，生活有人照料，发号施令就是了，小事是村长们应该干的。我看这种人即使当了大官，也干不好，当不长。



细节的变化，更能体现观念上的更新和进步。

——汪中求



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，张瑞敏入主海尔后制定的第一条制度竟是“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管理，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。

沃尔玛更是全球闻名。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。2007年7月11日在美国《财富》杂志公布的2007年世界500强排行榜中，美国零售大王沃尔玛公司以3511.39亿美元的年营业收入超过埃克森美孚，再度跃居榜首。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。

沃尔玛在全球十个国家开设了超过5000家商场，员工总数160多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国。每周光临沃尔玛的顾客近一亿四千万人次。

灵活高效的物流配送使得沃尔玛在激烈的零售业竞争中技高一筹。沃



尔玛可以保证，商品从配送中心运到任何一家商店的时间不超过 48 小时，沃尔玛的分店货架平均一周可以补货两次，而其他同业商店平均两周才能补一次货；通过维持尽量少的存货，沃尔玛既节省了存贮空间又降低了库存成本。1990 年的时候沃心玛在全球有 14 个配送中心，发展到 2001 年一共建立了 70 个配送中心。早在 20 世纪 70 年代，沃尔玛就开始使用计算机进行管理；20 世纪 80 年代初，他们又花费 4 亿美元购买了商业卫星，实现了全球联网；20 世纪 90 年代，采用了全球领先的卫星定位系统（GPS），控制公司的物流，提高配送效率，以速度和质量赢得用户的满意度和忠诚度。沃尔玛在全球第一个实现集团内部 24 小时计算机物流网络化监控，使采购库存、订货、配送和销售一体化。沃尔玛给人们留下印象最深刻的，是它的一整套先进、高效的物流和供应链管理系统。沃尔玛在全球各地的配送中心、连锁店、仓储库房和货物运输车辆，以及合作伙伴（如供应商等），都被这一系统集中、有效地管理和优化，形成了一个灵活、高效的产品生产、配送和销售网络。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；每月在中国内地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”（4008 800123），提供 24 小时不间断的咨询服务；用户拨打 4008 800123 热线，免付长途话费。另外，增设了短信回复功能。进入热线系统，听到提示音后，输入手机号码，即可收取相应的信息。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**靠服务而不是靠削价取胜的竞争策略**。

诺顿百货公司服务内容有：

- 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；
- 在天寒地冻的天气替顾客暖车；
- （有时甚至会）替顾客支付交通违章的罚款。

为顾客着想是整个公司从总裁到普通员工的思想意识。总裁约翰先生，在高峰时间从楼梯走上走下，不占用电梯空间以便多容纳一位顾客。有位企业主管在出差前拿了两件西装到该店修改，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”。

“服务”一向是诺顿公司的金字招牌。在年营收达到近百亿美元规模的上市公司之中，很少有像诺顿这样，到现在还是由创办人家族第四代掌门。事实上，在七年前，这个传承几乎也要断线，身为创办人曾孙的诺斯



壮，以“服务”救回了一脉相传的香火，金字招牌同时成为了公司的免死金牌。既然重服务的品牌是该公司最大的资产，恢复一流的服务自然是不二法门。于是，当对手为了在销售楼层挤进更多商品而牺牲店内气氛时，诺顿却反其道而行，不仅保持走道宽敞，试衣间也维持大面积，力求购物空间舒适。

这里还有一个注重细节的真实的故事：

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，使用期限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——丽兹·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。

有一次，韩国一家跨国集团公司副总裁到澳大利亚出差，当他住进丽兹·卡尔登饭店后，他打电话给该饭店客房服务部门，要求将浴室内原放置的润肤乳液换成另一种婴儿牌的产品。服务人员很快满足了他的要求。

事情并没有结束。三周后，当这位副总裁住进美国新墨西哥的丽兹·



卡尔登饭店，他发现浴室的架子上已摆着他所熟悉的乳液，一种回家的感觉油然而生……

凭借信息技术和多一点点的用心，丽滋·卡尔登饭店使宾至如归不再是口号。丽滋·卡尔登全球连网的电脑档案中记载的客户个人资料，是每一个顾客和卡尔登员工共同拥有的小秘密，使顾客满意在他乡。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；两句话，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，不准顶撞用户、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。（见附录7：《三大纪律八项注意》的来历）

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。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思，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，那就是要充分考虑小媒体。2008年我国中小企业已超过4000万户，占我国企业总数的99.8%，中小企业一样要上广告，但哪可能像“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“×××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“××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，全渭南市与家装有关的人都知道“××牌油漆专卖店”；而且，不少上门的人即使没买“××牌油漆”，也或多或少买点什么走。如用同样多的钱，做一块路牌广告，只能挂两个月，做当地报纸广告，只能半个版两次。

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：开个经销商会30份文件）。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人次/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。

中国人常用“杀鸡焉用牛刀”来表示对小事的轻视，而在我看来，“杀鸡须用牛刀”，只有花大力气，把小事做细，才能把事情做好。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！



不放过任何细节。

——松下幸之助



3. 简单的招式练到极致就是绝招

拙著《营销人的自我营销》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。

电影电视里的武打情节，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，就使其他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，明白这些的人并不多见。

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两人。作为学生，一张票据十几个栏目填写错了一两个栏目，老师还会给个七八十分；但作为企业的职员，发票填错一栏，整张票就作废，那就是



零分；如果填写错了没有被及时发现，那就麻烦大了，就不只是零分的问题。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，接了手的事必须按时、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，不如费你半天时间更合算。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多了。

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？
- 产品作出修改或开发出的新产品，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，样表又是怎样制成的？
- 订货单要求统一，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“中国装饰材料协会”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？
- 向某客户发价值 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，给他们先把 VI 的范围列出来：

- 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、文件/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》有王铁人头戴狗皮帽的照片，日本人就推断出此地为零下30摄氏度的东北地区；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》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，结果自然是效率低、效果差。几家客户在拿到我给他们的《专卖店手册》时，茅塞顿开。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。



所谓绝招，是用细节的功夫堆砌出来的。

——汪中求



4. 拒绝浮躁： 做事不贪大，做人不计小

中国的改革开放已经 31 年了。在这些激情燃烧的岁月里，中国社会的面貌和国民心态的确发生了翻天覆地的变化。我们从一个简单和单纯的世界，突然走进了一个五彩缤纷的世界。

○ 中国的大学毕业生真的过剩了吗？

中国的大学经过 1998 年大规模扩招之后，大学生似乎一下子多了起来，扩招的学生也已经开始走向社会，就业压力骤增，现在社会上已出现“大学生毕业即失业”的说法。2008 年全国高校毕业生 559 万，比 2007 年增加 85 万人，2009 年高校毕业生将达到 619 万，预计今后三年内还将以每年 50 万的速度增长。根据国家劳动保障部的最新统计，2008 年的就业状况很不理想。就业压力越来越大。

细想想，中国的大学生真的过剩了吗？

前段时间，我应河南安阳市工商联的邀请，去安阳为企业做营销培训。当地的一位知名企业的厂长在与我交谈时说：“我们厂子花了 60 多万美元进口了两台世界上最先进的设备，可是我们操作机器的人水平达不



到，两台设备发挥不出应有的效益。”我问他：“你们厂里操作这两台设备的人是什么水平？”他回答：“是大专毕业生，而据出口这台设备的美国公司说，操作这两台设备的最低要求应该是研究生水平，而且应具有良好的英语水平和良好的责任心。”我说：“那你为什么不引进一些研究生和本科生呢？”他有些难为情地说：“安阳是个小地方，别说研究生，就是本科生都不愿意来。”

安阳真的不能算是个小地方，应该说是地区中心城市。我们的大学毕业生们一心盯着京、津、沪等直辖市，次一点也要去省会城市，而中国众多的中小城市却找不到合格的人才，这是不是与当代的大学生心态有关系呢？

说到底，不在于大地方、小地方，大企业、小企业，是你愿不愿意真正从基层做起，是你知不知道自己的身价几何？

曾几何时，MBA 就像一个金字招牌，似乎读了 MBA，就意味着高职、高薪、荣耀、名誉，而近几年随着企业对 MBA 趋于理性的认识，MBA 身价骤跌。难道这仅仅归于就业市场的低迷吗？归于企业不识货吗？归于没有伯乐吗？我看未必。这些学子们是否能从自己的浮躁心态上找些原因呢？

世界 500 强企业中的很多 CEO 都出身于 MBA，但是，MBA 并不等于职业经理人。路是一步一步走出来的，高职位也需要实打实地干出来，没有时间的磨练，怎么可能成才呢？因此，务实肯干、敬业奉献几乎是所有企业对 MBA 的基本要求。企业最担心的不是 MBA 能创造多少财富，而是他们那种浮躁的处世态度。从 MBA 到职业经理人需要反复磨练，包括职业操守、团队精神的磨练，更重要的是，中国的 MBA 要对中国企业运行的潜在规则有充分的认识。如今，高定位、低起点已经成为企业招聘 MBA



的基本原则，既然 MBA 们具有良好的发展潜力和合理的知识架构，从基层做起有什么不可以？

○ 浮躁的企业长不大

据统计，世界 500 强企业的平均寿命是 40 ~ 50 岁，美国每年新生 50 万家企业，10 年后仅剩 4%，日本存活 10 年的企业比例亦不过 18.3%，而中国大企业的平均寿命是 7 ~ 8 岁，中小民营企业平均寿命是 2.9 岁。这的确是一个很严酷的现实。我想，哪个办企业的人也不愿意这么快就死掉吧？现在，企业界都在谈论如何做大、做强，也就是企业如何长大的问题。你可以找出企业长不大的一百条理由。我这里想谈的就是企业的心态问题，是否能够沉下心来，去研究市场，去研究产品，去搞科技创新，去研究企业制度，去研究企业人力资源的管理，而拒绝浮躁的心态。

由于浮躁，某种产品刚一兴起，同类企业一哄而上，搞得谁都没有利润。当年呼啦圈的悲剧、锅巴的结局，不都是如此吗？

由于浮躁，假冒伪劣产品到处都是。

由于浮躁，当年中央电视台广告“标王”之争让多少企业为之痴迷疯狂。不努力把每一件事做细、做透，而去豪赌广告，结果是怎样的呢？一篇新闻追踪，就可以搞得秦池倒地不起。

由于浮躁，一些企业盲目乱炒概念。2000 年 8 月，全国仅有 3 家公司用“纳米”技术，半年之间就冒出了 300 多家“纳米”字号的企业，“纳米”臭了街。

由于浮躁，有的企业前期势头不错，刚发展到了几千万资产，就要搞多元化经营；刚搞到了几个亿，就要搞国际化，誓言几年之内进军世界 500 强，云云。于是就头脑发热，盲目扩张；耳根发硬，听不进别人的意



见；两眼发晕，看不到企业经营中的风险……

西方有句名言：“罗马不是一天建成的”，那么我们是否可说“万里长城也不是一天垒成的”？

不论是世界 500 强之首的沃尔玛，还是中国制造业旗舰的海尔集团，都是在踏踏实实、埋头苦干中长大的；浮躁被扎实所代替，冲动被理智所折服，这才是长大的硬道理。

○ 中国需要 183 座“国际化大都市”、30 个“CBD”吗？

浮躁是当前社会普遍存在的一种心态。“浮躁 + 浮夸”当年曾给中国造成了大跃进等无法估量的损失。今天，如果让这种心态蔓延开，势必对中国的改革进程造成严重影响。作为政府机关，应该正确引导，不能助长这种风气，而我们的某些政府官员似乎没有摆脱“好大喜功”、“贪大求洋”的心态，所以就不能静下心来考虑一些细节问题。

在 2005 年 7 月 21 日召开的城市总体规则修编工作座谈会上，建设部部长汪光焘表示：中国已有 183 座城市提出了要建设“国际化大都市”。可怕。什么概念？全国共有 667 座城市，就意味着占总数 27% 的城市都要建设国际化大都市，超过了我国城市总数的 1/4。

请问这些城市的决策者们：

- 1) 世界有几座城市可以称得上“国际化大都市”？
- 2) 国际化大都市的标准是什么？
- 3) 你们城市能有多少可用资金及有多大投资力度？
- 4) 你们要成为国际化大都市的具体方案是什么？如何保证这些方案的实施？
- 5) 这些方案实施的话，会得到什么样的效果？



建设“国际化大都市”，并不是建筑几座摩天大楼就可以大功告成的。目前虽然对什么是国际化大都市还没有公认的定义，但有关专家还是提出了基本的八条标准：

- 1) 区域中心，对本国及世界某一区域的经济有一定的调控能力；
- 2) 人才中心，有大量的国际移民；
- 3) 国际会展中心，每年至少举办 150 次以上国际性会议；
- 4) 国际组织所在地；
- 5) 完善的服务体系，服务业在其国民生产总值中所占的比重在 70% 以上；
- 6) 国际创业中心；
- 7) 国际文化传媒中心；
- 8) 文明之都。

以上八个条件，中国有几个城市能达到，或者通过努力能达到？前任总理朱镕基说过：“上海 20 年后才能赶上香港。”连中国最具竞争力的上海尚且如此，可见，我们中国的经济发展还有很长的路要走，我们还有很多平凡而细致的工作要做。

“CBD”（Central Business District 中央商务区）这个概念是 20 世纪 20 年代美国人提出来的，五六十年代在美国、欧洲、日本等一些大城市开始开发建设，是许多国际化大都市的标志性区域。

中国在 90 年代提出建设 CBD，北京、上海开始规划、建设，之后，国内 30 多个城市提出建设 CBD 的规划。CBD 又成了一个建设热点！美国纽约、芝加哥经历了 20 年才建成，纽约曼哈顿不过一平方公里范围，而国内某些城市却要建成几十平方公里的 CBD，并要在几年内完成。请问，这不是浮躁心态又是什么呢？



小平同志说：“发展是硬道理。”这是中国社会发展的的大势所趋。求快、求发展是我们每个人的心愿，但如何做？我认为，不论是做人、做事、做管理，都应当踏踏实实。从实际出发，从大处着手，从小事做起，拒绝浮躁，就是我的一个座右铭：“做事不贪大，做人不计小。”

所以，我希望这些城市的决策者们，与其提出这些不切实际口号（“口号”还好，如果真的决策错了，实施错了，损失就大了），还不如从小处着手，切切实实地为百姓做些实事。



使人疲惫的不是远方的高山，而是鞋里的一粒沙子。

——托尔斯泰



5. 每个人素质提高一小步， 民族素质将提高一大步

当年，美国阿波罗号航天飞船登上月球时，航天员阿姆斯特朗留下了一句世纪名言：“我现在迈出的是一小步，但在人类历史上却是一大步！”

中国改革开放 31 年以来，如果评出在媒体上出现频率最高的词汇，我敢断定“素质”一词一定榜上有名。可是在中国经济实力、人民生活水平大幅提高的同时，中国的国民素质到底有多大提高呢？是否与经济发展的要求相匹配呢？很难断言。如果说提高了，为什么上了点年纪的要怀念五六十年代国人的纪律性和民风的诚实、朴素呢？如果说提高了，为什么那么多从海外发达国家回来的人，要大谈我们的素质低呢？现在，“素质低”几乎成了骂人的流行语言了。

为什么每个人都说别人素质低？

○ 社会的发展要求我们每个人扎扎实实地提高自己的素质

在北京时，一天傍晚去访问一位朋友。我们从朋友居住的小区出去吃饭时，一辆奥迪车从我们身边缓缓驶过。车内坐着的俩人显然是一对父女。快到小区的大门口时，车放慢了速度。这时，一只纤细的小手从车窗



里伸了出来，哗啦一声将一把瓜子皮扔到小区的路面……我的朋友脱口说了一句：“什么素质！”

这件事给我留下了深刻的印象，也让我心里很难过。如果有机会，我想问问这位父亲：你是怎么教育自己的孩子的？我想问这位女孩：如果你是在自己家里，你也会把瓜子皮随手往地上撒吗？

北京的机动车在2008年已突破了350万的保有量，请记住：并不是因为你开了宝来、奥迪甚至宝马，就证明你的身份提高了，你的素质提高了。

我的这位朋友在美国、加拿大住过三年半。他对那里的干净、卫生，人们公共意识之强赞不绝口。他告诉我：在美国、加拿大，一些大学生宿舍里面也很乱，但是这些人一到公共场合，个个都是谦谦君子、婷婷淑女。三年半时间，他没见过一个人随地吐痰。并不是他们没有痰，而是每个人都会自觉地把痰吐到随身带的卫生纸里，再扔到垃圾箱里。

这正好与我们的思维方式和做法相反。中国到处都在建造新房子，到处都在装修，自己家里可以收拾得一尘不染、干干净净，可一到公共场合，表现截然相反——因为那是公家的。请问诸位？你们有谁在家里随地吐痰？

随地吐痰、随手扔垃圾问题，大家谈了多少年，又有多少改进？据测算，北京市每天随地吐的痰就有三吨之多！2007年“十一黄金周”首日天安门地区收垃圾14吨。这些来自网络的数字是否准确，我不敢断定，但我可以告诉你我的“抽查”结果：

一次，我和一位朋友去海淀图书城购书，然后准备去人大。这天天气晴朗，购完书后我们就想散散步，一路沿着苏州街往海淀南路走。我这个人比较喜欢观察“小事”，沿路就做了简单的“观察”。结果，20分钟的



路，遇到了14个吐痰的，其中13个随口吐到地上，只有一个人吐在卫生纸里，扔进了垃圾箱。

这个调查虽然有随机性，但是，人的下意识的行为更能表现出自己的素质的高低。这就是我们面临的现状。

我曾看到呼和浩特市一位名叫孟志坚的中学生写的作文：“明事理，谈做人”，颇有感慨。孟志坚同学写道：在呼市实行公交车无人售票改革的第一年里，公交公司损失了5万元。票价涨了，公交公司却赔了：有些人用半张的伍角纸币顶替车票，有的人用铁片、钢片顶替伍角硬币，还有的用蒙币、俄币代替伍角硬币。这些假冒伪劣的钱币加起来就是5万元人民币。什么概念？就是10万多人次无票乘车，如果排成一队可排到50公里长——还不算逃票的人数。

一个中学生的思考应该引起我们成年人的思考，应该引起我们社会的思考。

孟志坚同学在作文里还列出了呼市颁发的“呼市市民行为十不准”：不乱扔垃圾；不随地吐痰；不破坏绿化；不损坏公物；不闯红灯；不打架骂人；不乱写乱画；不噪声扰民；不乱停车辆；不随地便溺。

请问大家：以上列举的小事你做到了没有？哪个城市没有市民文明公约、守则？我们每个人又做得怎么样？

我一再强调，并不是我们没有制度，而是我们没有踏踏实实地去执行。

当你走进北京任何一家五元书店、十元书店时，你会发现绝大部分是盗版书。我不明白：如此堂而皇之的偷盗行为为什么就没有人管？为什么还有那么多人捧场？



○ 企业做大、做强，要靠每一位管理者、靠每一位员工素质的提高

我读过这样一则故事：

有一个美国的企业代表团来中国考察企业。一天，代表团去参观一家国有大企业时要求先去参观员工餐厅。他们参观了餐厅以后，非常不满地说：“给员工吃这样的饭，大家都不应该干活。”之后，他们又去参观了车间，看完了工人的工作情况以后，代表团成员气愤地说：“这样干活，都不应该给饭吃！”

上述故事的真实性我无从考证，但空穴来风，不可能完全是无中生有。故事中的美国人看到的是工人的伙食标准不高，工人干活懈怠，而没有看到当年南京冠生园用前一年的月饼馅生产新月饼。如果他们看到了，又会如何感想。可以大胆地说：如果他们看到了，起码会影响中国的食品出口美国。

中国的企业经过了十几年的市场经济的洗礼，的确取得了长足的进步，正是这样，就对我们的管理者素质、员工素质提出了更高的要求。联想集团的干部会议，谁迟到要罚站十分钟，据说柳传志也挨过罚。这就是制度，制度订出来就要严格执行。

处罚当然是必要的，而且对领导、对员工应该一视同仁，但关键是我们的态度。人的态度决定人的命运，企业管理者的态度、员工的态度也决定着企业的命运。如果我们的管理者、企业的员工能够从被动态度转变为主动态度，把遵纪、敬业、爱岗当成自己的使命，也就是我们员工的素质提高了，我想这个企业一定能迸发出巨大的能量。

《经济管理》杂志社原社长赵英先生去日本做访问学者时，他与一位



日本研究人员出差后回到东京上野车站，一看表，才4点钟（日本一般是6点下班），于是这位研究人员又回到单位上班去了，而乘车到单位去还需要坐半小时的电车。

可以想一想，我们的工作人员哪一个能做到这一点。这就是我们与别人的差距。中国在经济上取得了巨大的进步，但是我们与日本还有很大的差距。2007年中国的GDP约日本的1/2，人均收入是日本的1/25~1/30，数据上的差距并不可怕，可怕的是我们的管理者、我们的员工与人家在敬业精神、责任心等方面的差距。

海尔集团总裁张瑞敏在谈到这点时有一个经典的说法：如果让一个日本员工每天擦6遍桌子，他们一定会一丝不苟地每天擦6遍，而我们中国的员工第一天会擦6遍，第二天也会擦6遍，可是第三天就会擦5遍，第四天可能只擦4遍……这就是为什么我们的企业引进了许多一流的设备，而产品质量却达不到原装水平的原因；这就是为什么我们很多工业品产量能达到世界第一，而我们的出口价格却只有人家的十几分之一、甚至几十分之一的原因；这就是为什么中国产品在欧美市场价格上不去的原因。

○ 我们靠什么赢得未来的竞争

现在，世界上有许多知名学者说：“第三次世界大战”已经发生，战场是我们中小学课堂。哪一个国家政府有发展教育的远见，将会成为“第三次世界大战”的胜利者。

邓小平同志也说过：十年来我们的最大失误是在教育方面。

“中小学课堂”“教育的失误”这些词说到底都是对人才的培养，国民素质的培养。世界经济论坛2006年9月26发布的《全球竞争力报告2006—2007年》：



中国的成长竞争力指标在 125 个经济体中名列第 54 名，较 2005 年下滑了 6 位；

为什么中国的综合国力增强了，而国际竞争力却下降了呢？一个重要的原因，就是我们国民素质的问题：

- 权威机构对世界部分国家竞争力的评价中，中国的国民素质排在第 35 位；
- 中国 7000 万技术工人，高级技工仅占 3.5%，而西方发达国家占 40% 以上；
- 中国人均劳动生产率为日本人的 1/26、美国的 1/25。

我们的国家靠什么提高国际竞争力？就是要从细节入手，扎扎实实提高国民的素质。在德国，很多学校的办学方向就是“培养第一流的劳动力大军”，这就是我们学习的榜样。

如何提高国民素质呢？我想别无二法，就是学习、学习、再学习。我记得《李岚清教育访谈录》中，这位前副总理指出：让每一个愿意学习的人都有机会学习。

我们中国人对外面的世界充满着好奇，所以，当我们拿起望远镜看世界的时候，也别忘了用放大镜看看自己，把我们的长处、弱点都看清楚了；也不要一多谈德国人、日本人素质比我们高就不舒服，好像是“长他人的志气，灭自己的威风”。世界上学生超过老师的事比比皆是：真正谦虚下来、沉下心来，努力提高自己的素质，我们的发展势头一定会更强、更快。套用美国航天员那句话：“每个人的素质提高一小步，整个民族素质将提高一大步。”



6. 战略：从细节中来，到细节中去

早前，我应邀做客新华网，就“细节决定成败”与网友交流。很多网友谈到“战略”问题，认为是战略决定命运。对于这个问题，我的观点是：战略——从细节中来，到细节中去。

● 前期做得越细，战略定位越准确

战略管理大师迈克尔·波特认为：战略的本质是抉择、权衡和各适其位。

所谓“抉择”和“权衡”，就是我们所谈的每个战略制定前的调研分析，以便做出最后决定的过程；“各适其位”就是对战略定下来以后的具体细节上的执行过程。那么，这个前期的过程，拆开来看，就是对每一个细节的关注。

兰德公司是美国负有盛名的咨询机构。它的职员有 1000 人左右，其中 500 人是各方面的专家。兰德公司影响和左右着美国政治、经济、军事、外交等一系列重大事件的决策。

1950 年，朝鲜战争爆发之初，就中国政府的态度问题，兰德公司集中了大量资金和人力加以研究，得出 7 个字的结论：“中国将出兵韩国”，作



价500万美元（相当于一架最先进的战斗机价钱），卖给美国对华政策研究室。研究成果还附有380页的资料，详细分析了中国的国情，并断定：一旦中国出兵，美国将输掉这场战争。美国对华政策研究室的官员们认为兰德公司是在敲诈，是无稽之谈。

后来，从朝鲜战场回来的麦克阿瑟将军感慨地说：“我国最大的失策是舍得几百亿美元和数十万美国军人的生命，却吝嗇一架战斗机的价钱。”

事后，美国政府花了280万美元，买回了那份过时的报告。

“中国将出兵朝鲜”七个字，字字无价，那380页的资料是兰德公司研究了多少细节问题才总结出来的呢？

军事上的战略决策要从研究每个细节中来，商战中的战略决策也同样如此。

麦当劳在中国开到哪里，火到哪里，令中国餐饮界人士又是羡慕，又是嫉妒，可是我们有谁看到了它前期艰苦细致的市场调研工作呢？麦当劳进驻中国前，连续5年跟踪调查，内容包括中国消费者的经济收入的情况和消费方式的特点，提前4年在中国东北和北京市郊试种马铃薯，根据中国人的身高体形确定了最佳柜台、桌椅和尺寸，还从香港麦当劳空运成品到北京，进行口味试验和分析。开首家分店时，在北京选了5个地点反复论证、比较，最后麦当劳进军中国，一炮打响。这就是细节的魅力。我们中国哪个餐饮企业在开业之前做过如此深入的市场研究？

我们再看看另一个案例：

20世纪90年代中期，北京、天津、山东、广东、湖南同时上了五个乙烯工程，每个工程投资80亿元，国家共投资400亿元。工程建成投产后，一投产就出现亏损、破产，400亿元的投资白白打了水漂。为什么？



难道我们仅仅简单地归纳为“战略决策失误”吗？我记得当年红军第5次反围剿时，中央红军在共产国际军事顾问李德的指挥下，连连失利，损失惨重，彭德怀大骂李德“崽卖爷田心不痛”。400 亿的损失，我们不能以“战略失误”几字一笔了之。

乙烯工程最低标准的规模效益是年产 30 万吨，而这五个工程都是年产 15 万吨。

试想：如果有关战略规划部门拿出这 400 亿的千分之一甚至万分之一委托一个像兰德这样的咨询机构做一下市场前期调研、预测，还会出现这种情况吗？

● 再好的战略，也必须落实到每个细节的执行上

我一直认为，中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；绝不缺少各类规章、管理制度，缺少的是对规章制度不折不扣的执行。好的战略只有落实到每个执行的细节上，才能发挥作用，也就是迈克尔·波特说的“各适其位”。

大的方面，长时间以来，我们一直强调素质教育，这么多年了，我们国人的素质提高了多少呢？值得探讨。

中央一再强调安全生产，我们的企业安全生产事故减少了多少？中央一再强调解决三角债问题，现在的三角债是多了，还是少了？这点我们做企业的最清楚。中央一再强调解决拖欠农民工工资问题，但到 2007 年底全国拖欠农民工工资达 1000 亿元，最后竟然让总理亲自为农民工讨工资。

中的方面，海尔、联想为什么可以成为中国传统产业和科技产业的领头羊，就是因为他们的中层领导、一般员工对公司的战略执行到位。

小的方面：对于我们个人而言，你、我给党中央提建议的可能性也不



大，如果我们每个人能把自己岗位上的事情做到位了，每个团队把他们的事情做到位了，公司、国家的战略也就能很好地实现了。

所以说，战略和战术、宏观和微观是相对的，战略一定要从细节中来，再回到细节中去；宏观一定要从微观中来，再回到微观中去。



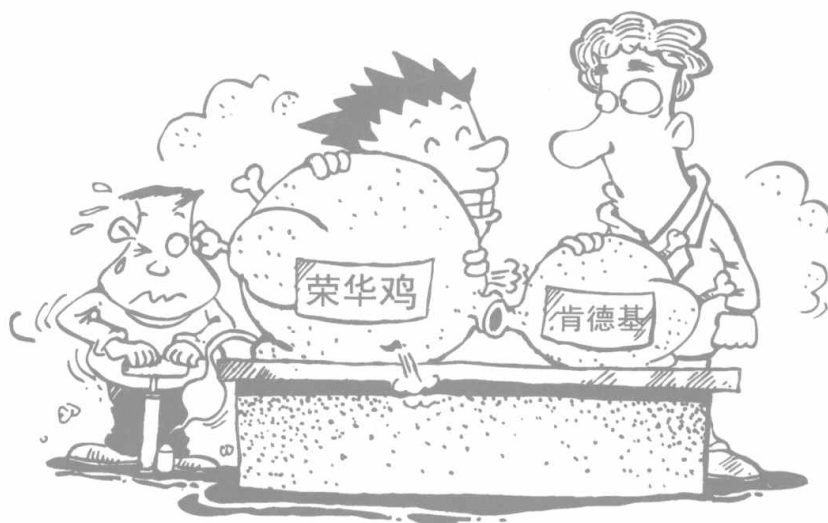
战略上举重若轻，战术上举轻若重。

——汪中求

第二部分

没有破产的行业， 只有破产的企业

——细节造成的差距





1. 上海地铁二号线和一号线的差距

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，并问他对德国人印象最深的是什么。他说是德国人的严谨，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。

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。”坐过上海地铁的人，一定都知道上海地铁二号线的故事。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，直到中国的设计师设计的二号线投入运营，才发现一号线中有那么多的细节在设计二号线时被忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线。

○ 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；而地铁二号线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，就有了“警惕”，停在安全线以内；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瓷砖，乘客很难意识到已经靠近了轨道。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”，居然没安装站台门，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的态度。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。

中国人决不缺乏聪明才智，缺的就是对“精细”的执著。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……



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。我们从前也是猫，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。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，从 1996 ~ 2007 年，增加了 1800 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 年代初进入上海后，上海新亚集团成立了荣华鸡快餐公司与其对抗。公司老总去肯德基考察一番后，自己配制了几种调料，做了油炸鸡，是当时荣华鸡的第一个产品：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。

成立于 1991 年 12 月 28 日的荣华鸡快餐公司，以其适合中国人口味和比肯德基更便宜的价格，受到了消费者的欢迎，刚成立的头两年，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。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！”



○ 荣华鸡败走京城，肯德基高歌猛进

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，画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。2006年底，肯德基餐厅已突破1800家。《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。有统计显示，2006年，它在中国内地的营业额超过100亿元人民币。

○ 荣华鸡为什么干不过肯德基

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。

作为一个有着几千年美食文化传统的烹饪大国，中国的食品无论是小



吃、菜系还是快餐，都有着上百年的历史。单说快餐吧，饺子、包子、馅饼、面条等等，哪个没有几百年的历史？中餐那么多以鸡为主料的扒鸡、烧鸡、辣子鸡、文昌鸡、白切鸡、手撕鸡、炖土鸡等等，其味道能更符合大多数消费者的饮食习惯，但为什么在实际竞争中“土鸡”干不过“洋鸡”呢？

在分析荣华鸡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。

先让我们看一看上海新亚集团的说法。

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，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。

肯德基曾在全球推广“CHAMPS”冠军计划，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 Product Quality 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。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 200 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。

现代文明赋予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。肯德基就是这些要求的产物，而包括荣华鸡在内的中式快餐，还远没有达到这种要求。因为中式快餐的厨师都是手工化操作，食品没办法根据标准进行批量化生产。因为没有标准化，食品的质量难以得到保证，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。因为没有标准化，卫生状况、服务质量也难以得到保证，例如，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。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。



中式快餐在规模化生产、营养成分的研究、食品的卫生状况、从业人员的健康和文化素质等，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。

振臂一呼，高举“振兴民族快餐”的大旗，确实使荣华鸡等一些中式快餐店一夜扬名。但振兴民族经济绝非喊几句口号就能济事，需要一种科学的精神和踏踏实实把细节做透的态度。



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，凯玛特申请破产

○ 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！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，创造了企业界的一个神话。

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，2006 年底，沃尔玛已在中国开了 66 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5000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钱。”

- 沃尔玛从来没有专业用的复印纸，用的都是废报告纸背面；
- 除非重要文件，沃尔玛从来没有专用打印纸；
- 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。几乎让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，顾客当然买你的账。

● 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年结束了与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。沃尔玛的采购仅丝袜一项就高达10亿美元，采购成本节约的努力将使他增加多少利润啊。

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；
- ②10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。

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，使沃尔玛从1988年至1993年的销售额增加了467亿美元，而同期凯玛特只增加了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月在密歇根州花园城开张，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，其销售额仅增加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，也是它开始走下坡路的一年，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，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距

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 (密歇根州)
拥有店铺数量 (2003)	3400 家 (本土) 1200 家 (海外)	2178 家 (本土) 898 家 (联营书店)
公司排名	1970 年名不见经传 2002 年全美第一	1970 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



续表

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
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
配货运输车队管理	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
付货款账期	29 天	45 天



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，经过长期的竞争和兼并，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（Ford Motor Company）和克莱斯勒汽车公司（Chrysler Corporation），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，打败了汽车发明地的欧洲。20 世纪 50 年代到 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抢占。

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，就天然资源而言，日本可算赤贫。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、街头、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。
- 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 1000 万辆大关，达 1104 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汽车较量呢？

○ 先从市场说起

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，以及他们无法得到成功的原因进行彻底的研究；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。发生在90年代的一件小事，说明了丰田公司市场调研的精细程度：

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。

正是通过一系列细致的工作，丰田公司很快掌握了美国汽车市场的情况，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 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”。

● 精益生产方式

在汽车的生产中，日本创造出了“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划和计算的。

精益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英寸×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、流泪、流血。

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。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。工人们把以下4条作为工作原则：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。

● 一切用数据说话

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·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做一个永不停止的、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、日本汽车企业状况比较

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
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	



续表

比较内容	日本汽车	美国汽车
弹性化生产比例（一条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
供应商的送货次数	每天送货 8 次	每天送货不超过 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
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。

第三部分

1% 的错误导致 100% 的失败

——忽视细节的代价





1. 民营企业为何一再上演“大败局”

中国古代有一个故事：

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。

企业中的各种“小问题”其实就是企业管理中的一个个小的蚁穴。

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有危害的老鼠，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。

中国改革开放以来，涌现出多少先富起来的风云人物，多少企业辉煌一时，又在企业界演绎了多少“大败局”的故事：秦池、爱多、飞龙、巨人、三株、太阳神、南德、亚细亚、冠生园、银广厦、烧鹅仔、荣华鸡、红高粱……

为什么有如此多的悲剧在企业界上演呢？看看那些企业当年的发展速度和规模，哪家不是“千里之堤”，倒下之时，不过三五个月。三株，曾在短短的三年时间里，销售额提高了64倍，达到80亿元，打造出了无比辉煌的保健品帝国，销售网络遍布全国，而且触角直达各地村镇。总裁吴炳新曾自豪地说：“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，便使拥有15万员工的三株这座庞然大物轰然倒下，难得的企业管理帅才吴炳新大病了一场，且收到了医院的病危通知书，同时也使企业界多少人为之长吁短叹，唏嘘不已。

三株垮掉，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。三株曾不止一次地发誓，要在20世纪内将人类的寿命延长10年，可自己的寿命不过六七年，一次性的打击使其直接经济损失就高达40亿元。笔者愿意就大企业抓小事来放两响马后炮：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，以至于企业遭到危机时，各级营销人员纷纷携款而去；二是企业在顺境时借助媒体非常顺手，而在



逆境时，没有对待突发事件的应急预案。

当然，三株的缺失远远不止以上两条，还是让我们听听当事人的说法吧。

1997年，吴炳新在三株年终大会上，总结了三株的“十五大失误”：

- 1) 市场管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没处理好；
- 2) 经营体制未能完全理顺；
- 3) 大企业的“恐龙症”严重，机构臃肿，部门林立，程序复杂，官僚主义严重，信息流通不畅，反应迟钝；
- 4) 市场管理的宏观分析、计划、控制职能未能有效发挥，对市场形势估计过分乐观；
- 5) 市场营销策略、营销战术与市场消费需求出现了严重的不适应；
- 6) 分配制度不合理，激励制度不健全；
- 7) 决策的民主化、科学化没有得到进一步加强；
- 8) 部分干部的骄傲自满和少数干部的腐化堕落，导致了我们的许多工作没有做到位；
- 9) 浪费问题严重，有的子公司70%的广告费被浪费，有的子公司一年电话费39万元，招待费50万元；
- 10) 山头主义盛行，自由主义严重；
- 11) 纪律不严明，对干部违纪的处罚较少；
- 12) 后继产品不足，新产品未能及时上市；
- 13) 财务管理出现严重失控；
- 14) 组织人事工作与公司的严重不适应；
- 15) 法纪制约的监督力度不够。

以上就是三株总裁吴炳新的一个总结。如此看来，三株大堤之毁，并



非哪篇新闻报道之所为，而是三株大堤之下的蚁穴成堆了。如果从事后诸葛亮的角度来看，三株被击倒，是不是一定要死掉呢？我看未必。就事论事，如果仅仅是因“常德事件”的新闻曝光而中招，三株集团完全可以事后补救，找出解毒良药。当年，美国强生公司也遇到过同样的麻烦，但几招过后就化解了危机。

强生公司生产的泰乐诺胶囊是一种止痛药，1981年就销售43.5亿美元，占强生公司总销售额的7%，占总利润的17%。1982年9月末的一天，一位叫亚当·杰努斯的患者服了一粒药后当天死亡；同一天，另一对服了泰乐诺的夫妇，也在两天后死掉了。消息迅速传遍了美国。强生公司在止痛药市场上的份额一度从35.3%下跌到不足7%，公司面临巨大危机。强生公司迅速做出反应：

第一步，调查并澄清事实

1) 公司迅速收集了有关受害者的情况、死因、有毒泰乐诺的批号、该药的零售点、药的生产日期、送往分销网的途径等，为此，公司特别请了100名联邦调查局和州的侦探，追查了2000条线索，研究了57份报告。

2) 求助媒体，希望它们提供准确及时的消息，以避免恐慌。通过调查，得出报告：有毒的胶囊是有人从药店买了成品后掺入氰化物又退回商店所致，并不是强生公司生产中出的问题。强生公司把这个消息传达给客户和媒体，仅电报费就花了50万美元。

第二步，评估并遏制事件的影响

“泰乐诺中毒事件”使强生公司损失过亿美元，但最主要的是对其商标本身的影响。强生公司事后进行民意调查，发现49%的人回答他们仍会使用这种药，于是，强生公司又把药摆到了货架上。

第三步，使泰乐诺重振雄风



强生公司为实现这一目标，采取了“稳住常客，渗透新顾客群”的策略，具体步骤如下：

- 1) 请开发此药的麦克奈尔实验室的药学博士托马斯·盖茨在广告中向使用该药的美国人民致谢；
- 2) 鼓励胶囊的使用者去试用泰乐诺药片；
- 3) 公司承诺在“中毒事件”发生后扔掉泰乐诺的客户，只要打一个免费电话，就可得到 2.5 美元的赠券；
- 4) 公司设计了一种新型防破坏的包装，增强人们的信任感。

强生公司通过一系列周密的计划和行动，仅用了 8 个月就使公司重新赢得了 35% 的市场份额，并一直维持到 1986 年，为强生公司赢得了巨额利润。

可见，同样是一次中毒死亡事件，三株公司得到的是一个败局，而强生公司则转危为安，得到大胜局。其实，只要我们的企业家们善于学习，案例多得很。欧美日等强国搞了那么多年的市场经济，教训一大堆。美国汽车企业在 20 世纪 30 年代也像我国现在一样，有一百多个汽车厂，而以后只剩下三巨头，那么其他的公司是怎么死的？我们的一百多汽车厂老板有多少人去认真研究过？那么多要进军汽车产业的公司老板有谁去细细考察过？

败有败的理由，成有成的道理。



2. “88888 账户” 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。

○ 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。最盛时，其规模可以与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，业务网点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区。截至 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账和付款。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，他赚钱的才干得以充分发挥。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。

○ 88888 错误账户的建立

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“错误账户”的账户中，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“错误账户”，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技术手段之一。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，伦敦总部又要求统一使用原来的99905的账户来与伦敦总部联系，但这个已经建立的88888错误账户，却没有被销掉。就是这个被忽略的“88888”账户，日后改写了巴林银行的历史。

○ 88888 账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”账户掩盖失误。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。

另一个与此如出一辙的错误是里森的好友及委托执行人乔治干的。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”账户。

此后，类似的失误都被记入“88888”账户。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账户，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”账户亏损的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，里森以及巴林的历史就会重写。



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。在无路可走的情况下，里森决定继续隐藏这些失误。

1994 年 7 月，“88888”账户的损失已达 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”账户中，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（一般为 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 号账户进行的，而且不受任何约束，结果是致命的。

1994 年 11 月下旬，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 号账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，不论是在大阪还是新加坡，都要求在交易日结束时即时交割交易合同的差额。由于 88888 号账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% 还多。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。

○ 里森曾被奉为英雄

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，里森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账户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，里森和妻子终于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，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是如此信赖，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，巨额亏损难以抵补，这座曾经辉煌的金融大厦就这样倒塌了。

○ 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阪的股票交易中突破规定不得超过25%的限制。
- 截止到1993年12月的15个月中，新加坡期货公司的交易活动造



成的损失为 1900 万英镑，但上报利润是 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内就可能发生重大的变化。
- 1995 年 2 月，巴林银行在日本大阪股票交易所承受的风险已高达 73%，在新加坡高达 40%。



3. “一个连简历都保管不好的人 是管理不好一个部门的”

《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，小陈只得将简历简单地晾了一下，便和其他东西一起，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。小陈掏出简历时才发现，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。那份褶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。小姐沉默了一会儿，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。”

不只是新毕业的学子们要注意这些，在工作岗位上的员工更要把小事做细。一些不经意中流露出来的“小节”往往能反映一个人深层次的素质。

在我做 CEO 的 LF 涂料公司，有一位主管会计，平时干活还算麻利，但当我去她的办公室时，发现她的桌子上乱作一团。我当时并没有批评她，当我第二次、第三次去她办公室时，看到她的桌上依然如故。我直觉判断：这个人不适合做主管会计。果然，干了七个月后事实证明，这个人确实不行，我只好给她换了一个岗位。

我们公司用人的时候，的确很注意干部和员工的“小节”问题。去年，我们公司招聘来一位很有才气的部门经理，按照公司的设想，本打算把他培养成公司的副总，但一件“小事”让我放弃了这种想法。有一次，我们公司七个人的管理团队到郑州建样板市场，当我们下飞机后，其余六个人都提着办公用品等行李，而这位经理却空手而去；两周后我们离开郑州返回时，其余六人还都是大包小裹的，他依然是空手而行。从这件事上，我判断出此人不能重用。第一次没提行李，可以用大意或疏忽来解释，而一再发生此事，只能说明这样的干部要么没有团队精神，不善合作；要么是很自私的人，没有责任感。



当然，我们用人是有标准的，平时一些不经意的小事，并不是用标准能衡量出来的，但它却能反映出一个人真实的东西。

展示完美的自己很难，需要每一个细节都完美；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。



一个不经意的细节，往往能够反映出一个人深层次的修养。

——汪中求



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，即氯霉素的含量占被检货品总量的 50 亿分之一。经过自查，问题出在加工上。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致了，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，正好给了我们一个重要提示：错误，只要是错误，无论如何细小，都可能造成偌大的损失。



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，但更大的错误是爱立信漠视这一错误。“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“申冤”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。但爱立信一如既往地采取掩耳盗铃的方式来解决。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，这家企业花了大量工夫做前期准备工作。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代表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，设宴招待美方代表。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作陪。美方代表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。美国代表在回国之后，发来一份传真，拒绝与这家中国企业合作。中方认为企业的各种条件都能满足美方的要求，对代表的招待也热情周到，却莫名其妙地遭到美方拒绝，对此也相当不理解，便发信函询问。美方代表回复说：“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。他们邀请德国拜耳公司派代表来药厂考察。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。拜耳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？



中国走上市场经济的道路，不仅需要体制的改变，而且需要文明形态和国民行为的改变。

——赵英（中国社科院教授）



7. “忠实地”放错位宣誓重新来

2009年美国东部时间9月20日，奥巴马在正式的总统就职仪式上，面对赶到周边地区观礼的上百万名观众和世界各地通过电视、网络见证历史的无数群众时，由于最高法院首席大法官约翰·罗伯茨领读总统就职誓词时出现口误，奥巴马跟着“犯错”。

美国宪法第二条第一款规定，由35个英文单词组成总统就职誓词。译成中文为：我谨庄严宣誓（或郑重声明），我必忠实履行合众国总统职务，竭尽全力，恪守、维护和捍卫合众国宪法。每位当选总统宣誓就职时，都要在最高法院首席大法官带领下宣读这一誓词。

罗伯茨领誓时将本应置于句中的单词“忠实地”放在了句尾，导致跟从的奥巴马说到一半发现与自己预先背诵的版本不一而难以继续。

罗伯茨随后重新起头领誓。这次他将“忠实地”放到正确的位置，却又落下了动词“履行”。奥巴马明显意识到罗伯茨的口误，但却“照本宣科”，重复一遍罗伯茨第一次的错误语序，把“忠实地”放在句尾，完成宣誓。

美国白宫21日发表声明，根据美国宪法第20修正案规定，总统和副总统的任期从就职日正午起正式开始，因此小小口误并不影响奥巴马行使



总统职权。但是美国总统就职誓词是写在宪法当中的，不能有任何误读。出于谨慎，奥巴马决定21日在白宫重新宣读誓词。虽然美国宪法明文规定了总统宣誓的措辞，但许多宪法专家都认为，重新宣誓虽无必要，倒也无大碍。

21日，奥巴马和一袭黑色长袍的美国最高法院首席法官约翰·罗伯茨出现在白宫的“地图室”。与20日正式宣誓不同，奥巴马手边没有了那本林肯用过的《圣经》。

罗伯茨说：“您准备好宣誓了么？”

奥巴马说：“是的，让我们慢慢说。”

为了保证这次读得一字不差，奥巴马特意放慢语速，用时约30秒，比20日多了5秒钟。

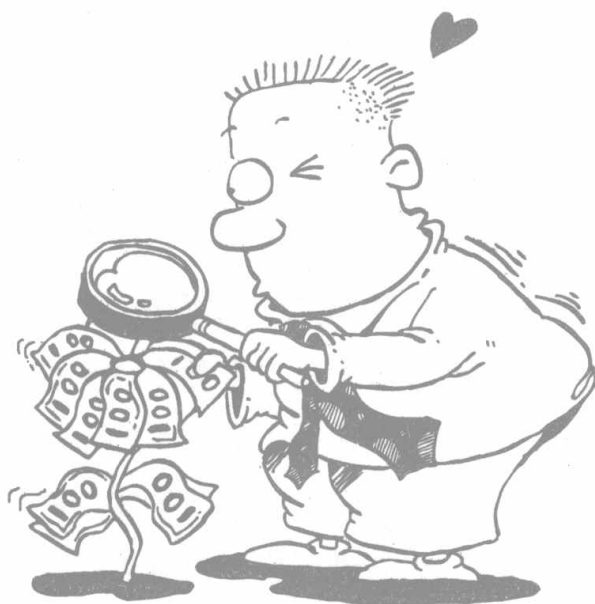
之前在美国历史上还有两位总统曾因正式宣誓出现口误而事后二度宣誓，他们分别是1881年就职的切斯特·阿瑟和1923年就职的卡尔文·柯立芝。

乔治·华盛顿大学美国宪法专家杰弗里·罗森介绍，最“大胆”的是1929年引领赫伯特·胡佛宣誓的大法官威廉·霍华德·塔夫特，“他即兴发挥，擅自改了一个单词”。相比之下，罗伯茨只是不损原意颠倒了单词的顺序，但也由此小细节引来了总统宣誓重来的大事件。

第四部分

用心才能看得见

——细节的实质





1. 王永庆是如何掘到第一桶金的 ——细节是一种创造

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。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处偏僻的米店买货。王永庆曾背着米挨家挨户去推销，但效果不太好。

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、砂石之类的杂物拣出来，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。王永庆注意到这一点，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。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，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。

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，极大地方便了顾客。

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。当然也有不少人批评他“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。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。”

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。”



2. 倒茶水的老头 ——细节是一种功力

“世界上最难遵循的规则是度，度源于素养”，这是我前一本书《营销人的自我营销》中的一个观点。在这里，我想补充说：“素养来自于日常生活中一点一滴的细节积累，这种积累是一种功夫。”

○ 成功的应聘者

我曾看过这样一个故事，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。这次轮到这位考生一个人笑了。

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。这种洞察入微的功夫不是一朝一夕能够练就的，而需要长期的积累，在注重对每一个细节的观察中不断地训练和提高。

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。我在给许多家企业做咨询顾问时，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？
- 你深究过他是如何离开上一家公司的吗？
- 你能了解到应聘者有怎样的朋友圈吗？
- 注意捕捉哪些答案是应聘者考前编辑好的？
- 制造一些尴尬看应聘者有怎样的反应？



- 对已经很满意的应聘者能否设法激怒一次？
- 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？双向交流是否充分？
- 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？

○ 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，没有注意到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。勉强成习惯，习惯成自然。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，否则，我怎么会说“好运气不如好习惯”呢？

海尔总裁张瑞敏说：什么是不简单？把每一件简单的事做好就是不简



单；什么是不平凡？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。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。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。



合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。

——《道德经·第六十四章》



3. 加加林成为太空第一人的秘密 ——细节表现修养

细节总容易为人所忽视，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工夫，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。

○ 第一位进入太空的宇航员加加林

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。”大家惊惑不已：“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。”几个年轻人全傻了。



细节决定成败

Detail Is the Key of Success

细节最能反映出一个人的修养。加加林脱鞋子的举动，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。细节不是孤立存在的，就像浪花显示了大海的美丽，但必须依托于大海才能存在一样。



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凸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，多数读了这本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振聋发聩的东西。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些。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，而是把戏剧家莎士比亚搬出来，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，也不可能对所有的公司产生实效。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象力，而原创性、想象力无疑这个时代最稀缺、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平，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。

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。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地观赏、品味。



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装束，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，却借用人家的店堂躲雨，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，并让他承包写信人家族所



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“勿以善小而不为”。

○ “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。



工艺上的小差异往往显示民族素质上的大差异。

——张瑞敏



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划分？正是这种精于细节的态度，使丰田公司得出一点警示：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。

我们再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。这种体系就叫做“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类推出来。“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，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。

拿私家车来说，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，有的都没有启动，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：必须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 多辆汽车的大公司来说，里面又凝结了多少琐细、艰苦的劳动！



上帝与细节同在，同等级企业的竞争在细节。

——汪中求



7. 乔·吉拉德的生日鲜花 ——细节产生效益

○ 为顾客献上的生日鲜花

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出来，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，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代了几句。

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。他把这束漂亮的鲜花送给夫人，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。”就这样，这位妇女就在吉拉德这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、大阪之间的火车票。不久，这位经理发现一件趣事：每次去大阪时，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。小姐笑答道：“车去大阪时，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，那位乘客决定今后不再乘坐这家公司的飞机。

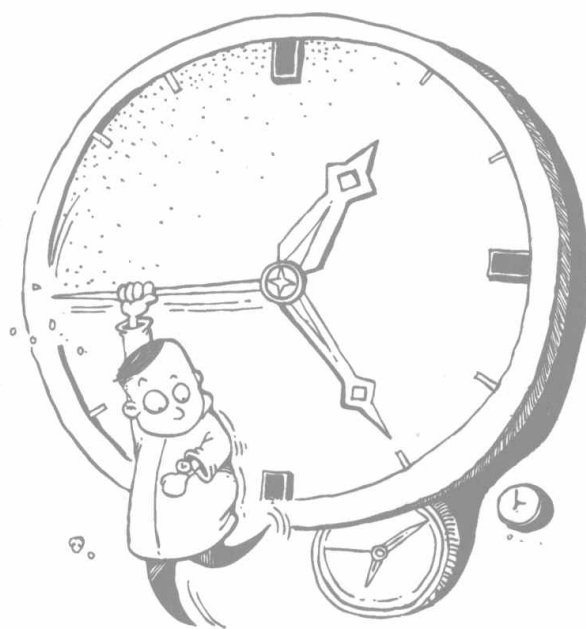
我告诉全公司的员工：**每一条跑道上都挤满了参赛选手，每一个行业都挤满了竞争对手。**请看下列企业在细节上的功夫：

- 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。
- 麦当劳的面包不圆和切口不平都不用；奶浆接货温度要在 4 摄氏度以下，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；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，其中对如何烤牛肉饼一项就写了 20 多页。
- 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。

第五部分

伟大源于细节的积累

——从小事做起





1. 把目光放在客户而不是竞争对手身上（目标）

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，但如果这种目标不落实到每一个细节中，那么这就是一句空话。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做“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。当然，并非所有的企业都要尽全力去满足个别客户的特殊需要，只有具备快速反应能力的管理效率极高的企业才能做到。

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。与此相应的是企业的粗放经营，很容易满足于“差不多”的管理，缺乏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工夫。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。

经济活动应该以人为本，人性化是产品和服务的终极目标。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。在我们的周围，服务不到位的情况随处可见。前些日子我在北京，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，利润空间还过大。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。



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”就成了鼠辈空话，人类笑谈。

“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 年底也已经采用宽带上网，速度可快到每秒 12 兆。而在美国，接入宽带的用户只有 15%，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。



造成美国在宽带上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。

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 ADSL（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，也影响着宽带最大限度地进入居民用户，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。

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？看到了日本的针才发现，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，因为只有营销部、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，恐怕你连市场的残羹剩饭也吃不上一口了。



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）



3. 企业家要有对细节无限的爱（领导）

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。这家分店的经理疑惑地把扫帚递给维尔纳：“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、20000 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已达到 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，深入到了员工的自尊、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。”

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，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。

我在做职业经理的时候，总是担心一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，把每天、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》），也许对正在做职业经理的同道有用，对有思路但多忽视细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、表格化和口头复述。承诺制就是书面



细节决定成败

Detail Is the Key of Success

地答复我何时完成何事，达到何标准；表格化就是把一些琐碎的小事用表格框定责任人、完成时间等；口头复述就是接受口头指令的人要对指令口头复述一遍，以减少误传、误听造成的差错。部队口令也常常口头传达，但一般均作复述，出现误差就少。



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铭，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。

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丰田英二曾说：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、没有任何偏差的摆放和操作。

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，车身沾满了污泥，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企业的各个营销环节中。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”。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小点，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小点，那么你可能只得到零分，其计算公式是： $100 - 1 = 0$ 分。比如，当你填一张增值税发票时，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，如果要是涉及生命安全呢？

2003年2月1日美国“哥伦比亚”号航天飞机返回地面途中，着陆前意外发生爆炸，飞机上的七名宇航员全部遇难，全世界感到震惊。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隔热瓦。

“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熔化。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隔热瓦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，结果岂止是一个零分得了得？



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更加细微，但正是这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。顺便说一句，300 名大学生的人力资源成本就一定很高吗？不是的。学生需要企业提供社会实践的机会，安排一些适合他们的实践活动，不一定非得掏钞票不可，关键看你的企业有无品牌优势，你组织的活动能否对他们的简历记录有帮助。



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。

——汪中求



5. 科学管理就是力图使 每一个管理环节数据化（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（参见附录2），几乎涉及了会议程序、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，由于各项细节做得比较到位，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。

河豚在日本被奉为“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，加工河豚就跟做其他海鲜一样，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 道工序绝不是平白无故地杜撰出来的，一定是经过精细的科学实验测试出来的，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。科学管理就是力图使每一个管理环节数据化。**

麦当劳烤牛肉饼烤出 20 分钟内就要消费，没有卖掉就倒掉。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；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，既要不要让客人等，又不多烤而倒掉，一定要对顾客需求经过详细分析、预测，找到一个客人数量与烤肉数量合理的比例，这样才能保证两者不误。这单单是烤肉一样，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，我们的企业也开启了 SOP——标准作业规范。厦门航空公司曾经发生过一起飞行差错，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 SOP，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 SOP，找出问题的所在。

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

ISO 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×××号程序文件。

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毛病的程序文件；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大品牌。



6. 创业很刺激，管理很平淡（效果）

大家都知道“青蛙原理”：

如果把一只青蛙扔到开水中，青蛙会马上跳出来。但是如果把一只青蛙放入凉水中逐渐加热，青蛙就会在不知不觉中失去跳跃的能力，直到死去。

“青蛙原理”很能说明企业经营管理中的一些问题。在创始阶段，创业者激情四溢；敏感性很高，经常处于兴奋状态。在创业成功，企业走入正轨后，企业的管理趋于平淡，企业内部的一些小问题开始被忽略，这些被忽略的细节问题，积渐之久，就会弊重难返，使企业逐步失去解决问题的能力，就像青蛙那样，在不知不觉中走向死亡。

中国改革开放以来，有多少创业英雄应运而生，又有多少企业风光一时……

不知你还记得那些如雷贯耳的名字吗？步鑫生、马胜利、张兴让、关广梅、年广九、钟沛、单华、陈恳国、王遂舟、牟其中……曾在1987年4月获首届全国优秀企业“金球奖”的20人中，目前仍然在岗的仅余3人。

不知你还记得那些辉煌一时的企业吗？



- 巨人集团以4000元汉卡起家，两年资产就达1亿元。
- 三株集团以30万元起家，3年销售额就达80亿元。
- 1992年，南德公司用500车皮罐头、皮衣等商品，从俄国换回4架图-154飞机，牟其中称他赚了8000万元到1亿元。
- “红高粱”烩面，1995年从郑州到北京，迅速铺满全国20余个城市。

这些“英雄们”创业时的刺激一定是常人难以想象的，也使他们刺激中的创业与平淡中的失落之间的反差之大，更加凸显，让人唏嘘。

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。

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年出生于俄克拉何马的金菲舍镇，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，没有跌宕起伏的传奇，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，创造了商业奇迹。

中国企业也有相当成功的案例，20世纪80年代后期以来以海尔、联想、海信、鄂尔多斯为代表的一大批中国企业身体力行，不断实践，努力完善自己，并提出了“创办百年老店”“办成长寿公司”的理念。激情过后是平淡，平淡方显真功夫。我相信，中国的创业者、企业家在激情创业以后，会在平淡中扎扎实实地做内功，抓管理，使我们的企业一步步地向世界500强迈进。



美国硅谷企业竞争十分激烈，以至于公司都积极寻找自己的致命弱点，所有公司共同的生存之道是：拿出更好的产品来击败自己的原有产品。

第六部分

第一代老板靠胆子 第四代老板靠脑子

——微利时代要求精细化管理





1. 专业化——市场分工越来越细

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。2008年，劳动和社会保障部的统计显示，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、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。按照自然分工和市场要求形成的社会产业链，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。

经济学的开山鼻祖亚当·斯密的首要观点就是分工，讲专业化分工如何发展。市场经济的发展一定是越来越专业化的竞争，国际上许多优秀大企业都是上百年专注于一个领域，把工作做足、做细，然后再涉足相关领域，而不是到处插手，盲目多元化。

1981年于瑞士 Apples 市成立的罗技电子（Logitech）是全世界知名的



电脑周边设备供应商，当初罗技只是依靠生产鼠标和键盘进入电脑周边设备行业。鼠标和键盘是电脑最基本、不可缺少的外设配件，同时也是价钱较低获利较少的配件，因此对于电脑行业的巨头们根本无法产生吸引力，这便给了罗技一个契机。从此，罗技走上了鼠标和键盘生产的专业化道路，经过了数年的努力，罗技不仅在该行业中站稳了脚跟，而且已然成为全球最大的鼠标和键盘的生产供应商。

我认为这对我们中国的企业，尤其是中、小企业有很大的借鉴意义。我一直不主张搞盲目的多元化，因为中国的企业95%都是中、小企业，多元化基本上是陷阱而不是馅饼。我们的企业如果能在专业化上下足功夫，把产品做精，把质量做细，一定会获得高速的成长。浙江、广东的很多企业在这一点上做得非常好。最有代表性的就是鲁冠球的杭州万向节厂。整个80年代鲁冠球集中力量生产汽车万向节，实施“生产专业化，管理现代化”，以后又实现“产品系列化”，使当初只有7个人，4000元资产的小厂一跃成为有数亿元资产的大型企业。2007年，鲁冠球列《福布斯》中国富豪榜第33名，资产10.8亿美元。

亚当·斯密分析了分工带来的三大好处：

- 劳动者技巧和熟练程度的提高有助于生产效率的提高；
- 可以免除更换工作造成的时间损失；
- 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勒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，从技术标准化扩展到管理标准化。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几十个、几百个甚至上千个企业，有些还涉及几个国家。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% 左右的零部件是其他中小生产商提供的。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，则要两万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，正是这一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

随着世界经济一体化进程的加速，无论是传统产业，还是高科技产业，产品的利润无一例外都在下降。生意越来越难做，是所有人的共识：

- 1979 年，世界石化产业的投资利润率为 11%，到 1998 年，已下降为 3%，炼油业的利润率已趋于零；
- 1988 年林百里在台湾创建了广达电脑公司，如今已跻身于世界最大的笔记本电脑设计、制造商之列，到 2003 年，毛利率从原创建时的 15% 下降到目前的 5%；
- 清华同方计算机产品 2003 年上半年的销售收入 1.4 亿，毛利率仅为 6.31%，净利率比 2002 年同期下降了 45.04%；
- 2003 年，中国手机厂商纯利率一般在 3% - 5% 左右，有的厂商则不到 2%。
- 2006 年，电子百强企业销售利润由 2000 年的 6.55% 下降到 2.09%，利润总额第一次出现了负增长（同比下降 4.64%）。

.....

如今的厂家只能在更“玩命”的拼搏中回忆一台电脑挣 2—3 万元、一只手机挣几千元的美好岁月了。



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。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。

进入微利时代，经营者如何应对？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。

这里是肯德基打入中国市场的故事：

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、经验做出预测，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、占领市场、取胜市场。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、网球和高尔夫球用具等，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，在微利时代永葆财源不竭。

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功夫。

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。



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，市场主体面临着经营的全球性难题——企业间产品或服务日趋同质化。

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。例如，彩电、冰箱、空调、洗衣机等家电行业，产品同质化趋势越来越明显，一家企业在某一技术方面有所突破，其他厂家会迅速跟进，在技术与质量上保持同步。

在产品日趋同质化的前提下，各大厂商纷纷高举“服务”大旗以建立竞争优势。春兰的“大服务”概念，海尔的“星级服务”、“个性化零距离服务”，荣事达的“红地毯服务”，等等。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。

服务不会是什么企业的长久优势，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。

我认为，在日趋同质化的市场竞争中，必须从人性化着手，建立自己的产品和服务的竞争优势，就是谁能为消费者想得更周到、细致，谁就会在竞争中胜出。

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，起不到保护衣服的作用，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，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。

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。

在朝着人性化努力的竞争态势中，服务的软件将起到比硬件更重要的作用，因为硬件部分大家都差不多，只有人员素质、服务意识等软性的东西，才会在服务中给消费者带来不同的感受。

中国古代哲学家老子，有一天把弟子们叫到床边，他用手指了一下自



己的口里面，问弟子：你们看到了什么？在场的弟子都没有回答。老子对他们说：“满齿不存，舌头犹在。”意思是：牙齿虽硬，但它的寿命有限；舌头虽软，但它的生命力更强。

老子的比喻似乎恰好说明了在产品和服务日趋同质化的大趋势下，软性的东西更能显示企业的生命力。



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. 拼细节

——细节决定未来企业竞争的成败

中国经济在经历 WTO、APEC、奥运会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工夫，建立“细节优势”，才能保证基业长青。

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 在进行录像带标准大战时，双方技术不相上下，SONY 推出的录像机还要早些；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 的录像带全部被淘汰。

微软公司，这个企业界的神话，它的管理理念也就像它的名字“微中见大，软中寓刚。”“微”，即小中之小，但它又是大中之大，产品一出，风行全球。“软”，即柔，但它以柔克刚，击败众多竞争对手，成为业界老大。对于每一套产品，微软为什么每年都要投入几十亿美元来改进开发每一个新版本？就是要确保多方面的优势，不给竞争者以可乘之机。

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……
- 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额投资。

……

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，所谓“针尖上打擂台，拼的就是精细”。



细节体现艺术，也只有细节的表现力最强。

——汪中求

第七部分

治大国若烹小鲜

——公共管理无小事





1. 安全管理无小事 ——重庆开县井喷事故启示录

我们平时在强调安全生产之时，总有一句口头禅：人命关天；可我们周围一而再、再而三发生的安全事故不能不让我们感到揪心。

- 1994 年 12 月 8 日，新疆克拉玛依友谊馆大火，死亡 325 人
- 2001 年 6 月 5 日，江西南昌广电局幼儿园大火，13 名幼儿死亡
- 2002 年 6 月 16 日，北京海淀蓝极速网吧大火，死亡 24 人
- 2003 年 11 月 3 日，湖南衡阳大火，20 名消防队员殉职
- 2003 年 12 月 23 日，重庆开县川东北气矿发生特大井喷事故，导致 234 人死亡，900 多人受伤
- 2004 年 6 月 22 日，河南省小浪底库区一艘“明珠 2 号”乡镇客船翻船，20 人死亡，22 人失踪
- 2005 年 12 月 2 日，河南省新安县石寺镇寺沟煤矿发生透水事故。35 人遇难，7 人下落不明
- 2006 年 11 月 5 日，山西同煤集团轩岗公司焦家寨矿井下 51108 进风巷切眼开启时，发生瓦斯爆炸，包括救护队在内的 47 人遇难



- 2007年8月25日，湖北省武汉市发生重大交通事故，死亡23人
- 中国每百万吨煤死亡率比俄国高11倍，比印度高15倍，比美国高182倍

.....

近年的统计数据看，我国平均每天各类事故造成300人丧生，每年因各类事故造成的直接和间接经济损失等于两个三峡工程。

一场场大火，一次次矿难，一次次交通事故，多少鲜活的生命随风而逝。还要付出多少代价，还要进行多少次总结才能把我们对生命的重视落到实处呢？

国家安全生产监督管理局副局长王德学先生，三年中参与调查了多起重大生产事故，针对重庆开县井喷事故，他曾感慨地说：“几乎每一起重大事故都是可以避免的。”

那么，可以避免的事故到底是什么原因导致的呢？

是缺乏监管体系吗？不是。国家负责安全生产工作的国家安全生产监督管理局已经在全国30个省、市、区，包括新疆生产建设兵团，都成立了安全生产监督管理机构，约60%的地市、40%的县市也都建立了安全生产监督管理机构。

是设备陈旧吗？不是。据称，中国的井控技术在世界范围内属于一流，而发生事故的四川石油管理局则是中国井控技术的领先者；发生事故的川东钻井公司无论技术还是设备，都是一流的。作为天然气大省的四川，不仅生产天然气的技术水平和设备水平很高，而且在井控技术上也有全国最好的设备和专家。海湾战争后前往科威特油井灭火的中国救援队，主要就是从四川派出的。

既不缺乏规则，也不缺乏监管体系，技术设备又是一流的，却造成了



死亡二百多条人命的特大安全事故，为什么？

应该说，安全事故是在任何国家都会发生的，为什么我们的伤亡率要比其他国家高那么多呢？这次井喷事故又给我们什么样的启示呢？社会各界和多种媒体都有不同角度的分析和讨论，笔者觉得以下三点是值得再提的：

1) 某些管理者把“以人为本”的口号还只是挂在嘴上。

胡锦涛总书记说：“群众利益无小事。”当各级领导、各个企业真正能把群众利益放在重要位置时，就没有什么“小事”了。

2) 事故前预防机制的缺失，管理环节断链。

我看到关于重庆井喷事故的报道，油井的工作人员还是很尽力的：一个当班的班长，当时仍在坚持操作，试图关闭闸门；井队队长吴斌往井台上冲了三次，也没有成功，跪在地上大喊，但已回天无力，只好组织员工撤退。钻井队队员除了两位通知群众的队员牺牲外，没有伤亡，但吴斌的眼睛却受了重伤。工作人员的英雄行为没能挽救众多群众的生命。

我现在在一家涂料公司做 CEO，属于安全防火重点行业，自然很关心这种公共灾难。

从管理的角度来讲，我们可以总结一下事故前的预防机制的缺失，细节的不到位。

- 天然气这种高危行业，管理部门是否进行了事先的安全和环保评估？或者，即使是评估了，管理部门是否执行到位？

据专家介绍，这种天然气井附近，生产部门应划出一个至少 500 米的安全距离，在 1 公里的范围之内不应有常住居民，而据《中国新闻周刊》的记者调查：在矿井周围 30 米内便有六七户人家，而周围 1 公里的范围内，则是村舍林立，鸡犬相闻，大约有数百户。



- 管理部门没有对周边群众进行安全防范方面的教育和逃生培训。

我看到这样的景象：不少村民在撤离之后，想起家里的猪没有喂，竟然穿过封锁线回家去看看，这是一幅多么令人感慨的画面。我们真的不应该嘲笑农民们的无知。这次事故中伤亡最惨重的高桥镇的干部和村民都说：没有任何人曾经向他们宣传过井喷可能造成的危害以及事故发生后如何自救。

- 管理部门缺乏必要的沟通。石油管理部门除了办理征地手续、交税外，很少与当地直接打交道。
- 通讯设施的缺乏。晓阳村6组组长廖代宜事后说：“要是有个高音喇叭，就不会死那么多人了。”难道从来就没有人考虑过“万一”吗？

3) 事故后处理措施的不当。

如果说事前预防机制有缺失，当事人能在事故中采取正确的措施，损失也不至于这么惨重。从专家们对事故调查的结果中，让我们看看事故中的一些细小环节的失误：

- 起钻时泥浆液的密度不够，造成压力失衡。
- 顶驱没有及时抢接或抢接失败，导致井喷无法控制。
- 没有及时点火，导致硫化氢飘逸，有毒气体四散，当然这涉及管理体制问题，点燃井口不是基层的工人能决定的。
- 矿井出事后，井队首先把情况报告给上级——川东钻探公司，而地方政府部门没有及时得到消息，贻误了救援良机。高桥镇的干部周厚轩说：“如果矿井把情况第一时间报告给我们，就会节约很多时间，就有可能挽回一些人的生命。”

以上的简单分析，我们可以得到启示：思想意识上的轻视、疏忽，没有把群众利益当成大事，事前准备和事后抢救中的小节上的疏漏，导致了



这场惨剧的发生。每次灾难发生以后，都会有一批人被处理，一些企业被处罚，可是无论如何，我们能唤回那些逝去的生命吗？我们能分担那些伤残者的终身痛苦吗？都不能。我们的管理者只有重视起来，从安全生产的每个细节抓起，我们才能把人身伤亡数字降下来。

美国从1975年到1996年，也发生了208起硫化氢泄漏事故，却没有一个人因此丧生。

美国也是世界上主要产煤国之一，近年来每年煤矿死亡人数只有40名左右，1976年以来，美国一次死亡5人以上的矿难仅有13起，平均两年发生一起。

再看看我们，仅贵州一个省，2003年1-5月煤矿发生死亡事故205起，死亡398人。我们的管理者是不是应更多地研究一下人家的经验，看看我们缺了些什么？

我们的企业一定也会有很多的规章制度，管理者应该认真检查一下是否完善，执行者应自查一下是否执行的到位，不要放过每一个细节。

温家宝总理说：“一个民族在灾难中失去的，必将在民族的进步中获得补偿，关键是要善于总结经验和教训。”



一件没有预料的事件可能引起故障，一个长久被忽视的问题可能导致一次危机。

——H. 明茨伯格（加拿大管理学家）



2. 重复建设问题多多 ——政府决策深究细节

决策问题在本书第五部分“魔鬼存在于细节之中（决策）”一节中已作了说明，这里专门谈谈政府决策中的细节问题。

实行改革开放以来，我们在工业领域里曾经历了三次大规模重复建设的阶段：第一阶段始于上世纪 80 年代，各地竞相上马以彩电、冰箱为代表的家电制造业。10 年间，全国涌现彩电生产企业上百家，彩电业总投资达 280 亿元。第二阶段贯穿于上世纪 90 年代，汽车、钢铁成为投资热点。1999 年，全国汽车生产企业就有 122 家，年生产能力已达 240 万辆以上，但实际上 1/3 的产能闲置。第三阶段从 2000 年开始到现在，以电子信息、新材料、生物医药工程为代表的“高新”项目成了各地竞相争夺的焦点和招商引资的重点，结果导致高科技领域的低水平重复建设和低层次恶性竞争加剧。此外，轿车生产线和钢铁产业重复建设亦出现回潮现象。许多行业似乎正在出现重复建设迹象，人们对此担忧日甚。有关统计表明，在各地“十五”高新技术产业发展规划中，集成电路产业的同构性达 35%，纳米材料的同构性为 48%，计算机网络为 59%，软件产业为 74%。而在长三角地区，有 14 个城市排在前 4 位的支柱产业是电子信息、汽车、新材



料、生物医药工程，趋同率达70%……

当然，重复建设不只表现在工业领域，还表现在其他许多领域。

近些年的机场重复建设也不能不让人忧心。长江三角洲地区出现的机场建设大战即其一例。资料显示，到“十五”末期，华东地区将拥有运营机场36个，这些机场绝大部分汇集在长江三角洲地区，预计到2020年，这一区域拥有的民航机场将达到48个，从而形成平均每间隔400来公里就有一个机场覆盖的布局，该地区每万平方公里的机场密度为0.8个，超过美国每万平方公里0.6个的水平。实际上，机场是投资大、回收周期长的项目，客货运不保持一定的航班量、运输量，就会导致亏损。比如，江苏南通机场建成后，当地曾一阵欢喜，称：“南通，南通，不再‘难’通。”但事实上，南通机场开航至今，一直陷入亏损境地，成为当地的一个沉重负担。目前，华东地区已有3个机场停航，其中两个是因为航班量不足。

实际上，国内机场建设的重大失误早有福州长乐机场的前车之鉴，为什么有关部门不好好研究一下呢？

1997年6月通航的长乐机场，投资总额27亿元，包括利息达到32.28亿元，但通航后到2001年完成旅客及货邮吞吐量不到机场实际规模的1/3，通航5年，亏损11亿元。

2001年11月，审计署对其进行审计后，定性为“决策失误造成严重国有资产损失”。

审计组公布了机场亏损的四大原因：

一是项目决策不科学，可行性研究中市场预测论证不充分，基础数据采集不科学；

二是项目建设规模过度超前，大量举债加大运营成本；



三是项目建设管理混乱，未严格执行基建程序，资金损失和资产闲置浪费；

四是机构运营后体制不顺，管理不到位。

从审计署的上述分析可以看出，福建长乐机场建设中不论是前期决策，还是中期建设，还是后期管理等等诸多细节工作根本没有落实到位。如今长江三角洲又出现机场建设大战，我们的相关部门在决策时是不是应该细细考虑考虑呢？

决策过程可以概括为情报收集处理、拟定决策方案、选择评价方案和决策执行4个阶段。其中，情报收集处理是进行决策的第一步，如果情报收集不足，或收集的情报不准确，就不可能做出正确的决策。我们政府的决策部门，在决策时这几个环节是否做到位了呢？

前文所说的美国兰德公司在朝鲜战争爆发前曾提出了“中国将出兵韩国”只有七个字的报告，但这简单的七个字却有380页文字材料的支持。想想看，这简单的七个字的后面凝结了多少精心细致的功夫。

还有一个为大家所熟知的故事：

美国福特公司的一台工业电机发生故障，各方人士检查了三个月，竟然束手无策，于是请来了德国专家斯坦门茨。他经过研究和计算，用粉笔在电机上画了一条线，说：“打开电机，把画线处线圈减去16圈。”照此做了，电机恢复正常。福特公司问要多少酬金？他要一万美元。人们惊呆了——画一条线竟要这么高的价！他坦然地说：“画一条线值一美元，知道在什么地方画线值九千九百九十九美元。”

这故事原说的是知识的价值，如果换个角度从决策来说，就是决策的结果很简单，但决策的过程很复杂，需要人们做大量深入细致的调查研



究。以此例来说，为什么要在此处而非在彼处画线？为什么是减去 16 圈，而不是减去 15 圈或 17 圈？可以说，决策正确显本事，细微之处见功夫。决策的过程是一个从细节中来、到细节中去的过程。

决策关乎社稷民生，关乎国运兴衰，所以负责决策的政府部门，一定要做好前期的调查工作，把决策建立在扎实、细致的功夫之上，这样才会杜绝“决策拍脑袋、执行拍胸脯、结果拍屁股”现象的出现。



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）



3. 落实政府职能转变 ——细节见证服务品质

转变政府职能，实现政府从管理到服务的转变是中国加入 WTO 的需要，也是发展我国社会主义经济，增强我国的竞争力的需要。我国早就提出了政府职能转变的任务，在 2003 年 10 月召开的中共第十六届中央委员会第三次全体会议上，通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中又提出了“转变政府经济管理职能”的目标，要求“深化行政审批制度改革，切实把政府经济管理职能转到主要为市场主体服务和创造良好发展环境上来”。

作为一个战略决策，转变政府职能的问题早已为人们所认识。实际上，从 2001 年起，地方各级政府相继采取了一些措施，包括上海、天津、南京、成都等在内，各大中城市都掀起了建设服务型政府的热潮，纷纷推出清理地方性法规，打造标准化、公开化平台，开展一站式服务等等。

内蒙古，彻底清理了 30 多万件地方性政策法规；

湖南，11 万份红头文件被废止；

江苏，废止地方性法规 4 件、省政府规章 26 件，规范性文件 1136 件；

深圳，4 项地方性法规中，删除了要求“有深圳常住户口”的条款，



户籍限制被取消；

.....

2006 年天津公布城镇职工基本医疗保险便民措施。

商业医疗保险医院再增 16 家，社会退休人员补足缴费可享医保政策，把百姓常用药纳入报销范围，这样做是努力扩大保险受益人群，保障困难群众医疗保险权益，充分体现制度的公平性、普惠性。

2006 年上海市公安机关推出了六项便民利民措施，“逐步解决出租车”三难“问题”；增加“电子警察”记录处罚查询方式，扩大牡丹交通卡的申办工作途径，对办理车辆业务免费提供拍照、拓印、安装号牌三项服务；当场办理机动车报废手续。以维护社会治安秩序和全力维护交通、消防秩序，确保社会稳定。

但是，政府职能的转变远非出台一些政策就可以马上解决问题的。出台这些措施，从反映政府的意愿和改革方向的角度来说，是一件好事；但实行起来，并不容易。正如我前面所举的戒烟的例子：下一个禁烟令很容易，但要真正达到戒烟的效果，却不是一件容易的事——任何细节上的疏忽，都会使禁令流于形式。这样不但不能解决问题，反而会影响政府的声誉和威望。

1998 年底，中国电信总局和国家 47 个部委（直属单位）信息部门发起“政府上网工程”，启动了中国政府信息化的进程，但时过 5 年之后的 2003 年，有记者对某市几十个政府部门网站进行调查，向其中 10 个网站发出了咨询的电子邮件，结果只有 5 个部门给了回信，其他网站杳无音信。而接到的 5 封回信，也是惜墨如金，礼节性的成分也大于实用性，根本起不到应有的作用。这样的网站有什么意义呢？



政府行为，事关大局，牵一发而动全身。每一个细小的事情都会通过放大效应而突显其社会影响。就群众的生活来讲，细节的东西比国家重大的战略决策更能使人们切身地感受到，所以，在政府服务中，细节有其突出的重要性。

温家宝总理说：“中国有 13 亿人口，不管多么小的问题，只要乘以 13 亿，那就成为很大很大的问题……这是中国领导人任何时候都必须牢牢记住的。”

就拿已令人们头疼的北京交通拥堵问题来说，北京 300 多万辆机动车，如果平均每辆车每天在路上浪费半小时，那么 300 万辆车加起来就是 62500 天，相当于一个 171 岁的人白白地活了一生——还不算浪费掉的汽油的价值。

比如，在实行政府采购的行动中，辽宁省辽阳市政府采购中心做出了实质性的举措：率先在全省建立了 800 平方米的办公用品超市，并规定，市直各行政事业单位必须到该超市统一采购办公用品，以减少因消耗巨大的办公费用而滋生的腐败。据悉，建立这一“防腐超市”，预计每年可节省约 750 万元的办公采购费。一个中等的辽阳市尚且如此，如果全国各地都采用这种办法，将节省多少经费！

从现在的情况看，政府要实现从管理到服务的职能转变，依然任重道远，需要从观念上、从工作作风、工作态度和体制改革上等方面着手，实实在在地从细节做起。

高京华先生供职于 Z-COM 公司。该公司是著名的无线局域网全系列产品提供商，创建于美国硅谷，现在“江苏软件园”投资落户。高先生在硅谷工作了 10 年之久。谈及中国软件企业的生存环境与硅谷的差异，他对国内硬件环境表示满意，但认为软环境——金融、保险、物流等，也包



括政府服务——就“差了许多”，让人感觉在中国内地办企业“太累，无效劳动太多”。

他举了两个例子：

第一个是企业发工资、交保险的成本。“我们在硅谷做这件事的全部运作成本只有25美元：美国银行下面有一个叫ADP的专业服务公司，你和它签个合同把发工资的事交给它就行了。美国的工资结构比中国这边复杂得多，它会帮你把该交的交，该发的发，包括各种税费各种保险都给你处理得好好的。你每个月要做的事只有一件，就是通知它工资额有没有改动，如果接不到你的通知，ADP会在最后期限打个电话再确认。一个电话10秒钟，一切都搞定。但在中国内地就没这么轻松了。缴纳社会统筹养老保险金，得派一个专人跑政府相关部门，为一件事跑好几个来回是常有的事，而且经常莫名其妙地交滞纳金。我经常想，为什么就不能有人来做这些‘软的事情’，让企业专心经营？我们办企业，每一分钱都要花在研发上，算得非常细。从美国过来，就是看好这里的劳动力成本低，但如果社会成本居高不下，其他优势会被抵消的。”

第二个例子是软件出口退税的事。国家某部委就软件出口的具体办法发过一个红头文件，大家都十分重视，省里、市里和软件园层层转发。我立刻指定秘书办这件事，小伙子是南京大学的高材生，办事认真，从区里问到市里又问到省里，最后往省经贸委的一个数据处理中心交了2800元钱，说是上网登记费用。但是已经过去了一年，出口退税这件事也没办成，2800元白交。后来才知道此事在我国海关现有的对软件出口认定的条件下还行不通。既然行不通，为什么还叫企业办？我们一个高材生跑了整整两个月！你说这是多大的浪费？



上述两件事所反映的问题并不全都是当地政府的错，而南京市建设“服务型政府”的决心和成就在全国都是有名的（深圳的媒体曾在“走出深圳看全国”的栏目中专文提出向南京市政府学习），可以想见其他各地政府的情形。

老子曾说：治大国若烹小鲜。老子将治理比作烹调小鱼一样，只能将调味、火候放得适中，文火烹煮，不急躁，不躁动；这样煮出的东西，色鲜味美；如火候不对，调味不对，心烦躁，下锅后急于翻动，东一下，西一下最后煮出的东西“一包糟”，色、香、味什么都没有了，肉也碎了。可见，细微之处方见真功夫。

细节考量着每一个政府公务员的素质，考量着每一个政府公务员的服务水平，细节造就现代服务型政府。



每一个大问题里，都有一系列的小问题露面。

——H·豪利（美国管理学家）



4. 开发区如何招商 ——城市竞争力引出的话题

2002年11月，网上一篇《深圳，你被谁抛弃》的文章，引出了城市竞争力的话题。目前，在发展经济的大主题下，增强城市的竞争力是每一个城市决策者都在关心的话题。那么怎样才能增加城市的竞争力呢？

城市竞争力不是我研究的问题，但我可以从营销的角度来谈一下开发区的营销问题。开发区能否开发好，这也是城市竞争力的一个表现之一。2003年11月，我应河南安阳工商联的邀请，就营销问题做了专题讲座，事后应邀就城市开发区如何招商问题，写了“为安阳招商引资进一言”一文。现抄录如下：

中央电视台2003年12月3日的《央视论坛》节目，题目是《开发区该降温了》，自然不能不引起各级政府和各类投资企业的关注。

我国的开发区建设始于1984年，1988年批准的国家级开发区14个，到2003年增至54个。加上省级、市级、县级乃至乡镇级的开发区，便很难准确统计了。广东一省，国家级开发区6个，省级3个，软件或出口基地8个，863转化基地12个。



今日的珠江三角洲、长江三角洲和环渤海湾地区成为我国最大的三个开发区集群，昆山、深圳和吴江成为中国开发区的样板模式。世界 500 强 254 家进入珠江三角洲，今年“非典”期间广州开发区每个工作日平均引进 1 个项目。地处苏州和上海之间的昆山（县级市），台湾前百名的企业 25 家落户于此，常驻台商超过千人。深圳高新开发区，2002 年比 1996 年，产值 7.2 倍、出口 22.6 倍、税收 10.8 倍，成为深圳的第一亮点。

但中国如此之大，各地极不平衡。不少地方的开发区除了征用了大片农田，什么也没开发出来。各地开发区的缺陷多集中于 3 个方面：招商优势片面强调地价和税收、产业结构不合理、因配套不到位导致商业成本偏高。作为河南安阳地区工商联的特聘市场营销顾问，觉得安阳的开发区建设也不尽如人意，招商引资同样存在不足。我想站在营销人的角度提点建议，供地区领导参考。

调查研究是一切营销工作的基础，花大力气了解外商投资的决策程序和对投资地的考察内容，是必不可少的。不了解别人投资时考虑什么，怎么能招商呢？

国外的企业，尤其是一些世界级大企业，在选定投资地点和分厂的厂址时，有一整套的评价和决策模型。在全球化因素的带动下，企业在别国设立办公室、工厂、零售店和银行的需求越来越大，这种甄选过程一般分为三步，首先是挑选进入国，其次挑选进入的地区或社区，最后确定具体地址。

在挑选进入国时，外企的挑选参数包括：

- (1) 政府法规的规范
- (2) 政府对企业的态度
- (3) 政局的稳定程度



- (4) 文化事件
- (5) 经济事件
- (6) 市场的位置分布
- (7) 劳动力的可获得性
- (8) 劳动力的劳动态度
- (9) 生产力
- (10) 生产成本
- (11) 供应商的便利性
- (12) 交通条件
- (13) 能源状况
- (14) 金融汇率

在决定进入哪一个地区时，外企一般考虑以下因素：

- (1) 该地区企业的愿望
- (2) 地方文化的吸引力
- (3) 税收
- (4) 气候条件
- (5) 劳动力成本
- (6) 劳动力可获得程度
- (7) 劳动者对工会的态度
- (8) 公共设施使用的成本
- (9) 该地区对环境的管制和保护
- (10) 地方政府的倾向性
- (11) 原材料供应的距离
- (12) 与消费者的距离



(13) 土地费用

(14) 建设费用

在选定一个确切位置之前，大企业的经理们一般要考虑以下几点：

(1) 初选位置的可伸缩性

(2) 火车、飞机、高速公路

(3) 地段的限制

(4) 所需的服务商、供应商的配合程度

(5) 环保问题

以上就是我们常常提及的投资者考虑的 33 项。

一般说来，外企在进入某一市场时，优先或重点考虑的因素有以下几个：

(1) 劳动生产率：这里相关的概念是劳动力成本（工资）与生产力的相关系数。比如说：一个工厂其系数可由以下公式推出：

每件成本 = 每日劳工的成本（主要是工资） / 每日的产量

每日的产量又取决于劳动力教育水平、培训的水平及工作习惯。换句话说，如果劳动力的工作态度不认真或不负责，那么即便不要钱，外企也不会进入。

(2) 外汇：我国地方外汇政策与国家是同步的，如果国家没有大的动作的话，某地在这个领域的运作空间不是很大。

(3) 地域成本：其中又分可见成本与不可见成本。可见成本指的是那些看得见而且可以精确测算出来的成本，如劳动力、原材料、税收、折旧等；不可见成本指的是无法量化的成本，如教育的质量、公共交通设施、社区对产业或商业的态度，还包括生活质量的变量，如气候、体育发展、报纸等媒体的发展情况。



(4) 观念：包括国家、省、市对私有财产、污染、员工稳定性的观念。这种观念基本上构成了一个地区商业环境的框架。显然，客观地说，安阳在这一块的得分并不高，恐怕全国都是如此。

(5) 与市场的贴近程度：外企进入一个地区最主要的目的是贴近消费者，如果某个地区不存在对其产品的大量需求，那么企业是难以进入的。

国外企业选择投资地，比较常用的是因素权数法，即把候选地址按每项指标，乘以权数再相加得出的分数即为该地的得分。

例：福特在中国投资设厂，它选择安阳与上海作为候选地，就会进行如下评判：

项目	权数	得分		权数得分	
		安阳	上海	安阳	上海
劳动力的供应情况	0.06	70	60	4.2	3.6
观念的供应情况	0.1	40	70	4	7
劳动力素质	0.1	40	80	4	8
劳动力价格	0.07	80	60	5.6	4.2
人均车拥有量	0.15	30	65	4.5	9.75
人均收入	0.15	30	90	4.5	13.5
教育情况	0.03	30	70	0.9	2.1
供应商情况	0.1	60	70	6	7
市场容量	0.2	40	90	8	18
税收	0.04	40	60	1.6	2.4
总计	1.00			43.3	75.55

安阳的得分是 43.3，上海的得分是 75.55。福特当然会选择上海作为其投资地。

迪斯尼在选择上海还是香港作为其迪斯尼乐园所在地时，运用的就是这种方法。当然，迪斯尼考虑的因素比上表所列的要复杂得多，权数的考虑也更为科学。

营销也需要工具，为招商引资的工作人员提供尽可能完整的营销工



具，也是必须之举。比如：地方介绍的画册、VCD、幻灯片、书籍等，招商还得有一本反映地方招商引资政策的《招商手册》等，同时相关的人员必须切实培训到位。

我在安阳工商联演讲时，觉得安阳的企业家挺好学的，对新的营销、管理观念非常渴望，白天听讲一整天，晚上还开座谈会，提了60多个问题。就招商引资而言，我们的相关机构的干部，也需要接受一些新的营销理念。我的上一本书《营销人的自我营销》就提到一个观点：美国总统也是SALES，县长是人民企业集团的总经理，招商就是营销开发区。



把信息和情报放在第一位，金钱就会滚滚而来。

——S. M. 沃尔森（美国企业家）



5. 避免“文山会海” ——中国改革“慢慢”式行政程序

中国地域广阔，各类政府部门层层叠叠，干部人数众多，“三天一大会，两天一小会”成为很多领导干部工作的真实写照。小到地区性会议，大到全国性会议，无不“牵一发而动全身”。这些会议的浪费和效率低下表现或显性或隐性。长此以往，“文山会海”便成为政府工作中久治不愈的痼疾，不仅降低了工作效率，而且对政府的形象产生严重的影响，让百姓怨声载道。

为贯彻落实国务院领导同志关于“带头精简会议和文件，勤俭节约，降低行政成本”的批示精神，国务院办公厅就进一步加强审核把关、精简会议文件、改进会风文风，提出了一系列的意见。其中，国务院办公厅对会议的数量、会议进行的天数、发言时间长度、与会者人数、文件字数等，都给出了硬性指标。2007年9月，国务院办公厅向国务院下属机关下达指示，要求缩短会议时间和简化文件：

- 各部门将不能以国务院名义召开会议
- 全国范围内的业务工作会议每年不能超过1次
- 全国范围内的业务工作会议与会人员不能超过260人



- 国务院召开的会议一般不超过一天半
- 国务院部门召开的会议一般不超过2天
- 电视电话会议一般不超过2小时
- 会议发言人不能超过5人
- 发言时间不能超过8分钟
- 国务院印发的文件一般不超过5000字
- 总理、副总理等国务院领导的讲话稿不超过8000字
- 凡能通过电话、传真等解决的问题不印发文件

(以上根据中国政府网刊发文件整理)

“俭，德之共也；侈，恶之大也”。在信息科技革命风起云涌、信息量剧增的今天，改革传统会议低效率的运作形式被新提上了议事日程，到了势在必行的时候！国务院办公厅带头精简会议，既节约了人力物力，也提高了效率，既让广大群众看到了政府讲求效率、求真务实的作风，同时也对政府以及相关部门的工作效率提出了更高的要求。真正是改革从细处着手，一点一滴改善政府工作效率。



杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。

——H·格瑞斯特（美国企业家）



6. “防微杜渐” ——做好政府反腐工作

2009年两会前夕，新浪网和新华社、人民日报、中央电视台等官方媒体联合进行了一次网上民意调查，征求中国网民对目前最关心的问题的看法。这次民调结果显示，中国民众最关心的问题，不是席卷全球的金融海啸，也不是一年前的物价上涨问题，而是对官员贪污腐败的深恶痛绝。

不久前，中国《法制晚报》公布的一份反腐统计显示，中国贪官的胃口在2008年比2007年大了3倍。这份统计报告显示，被查干部无一“幸免”地都有受贿行为。2008年贪官们受贿的人均平均值是884.1073万元，与2007年受贿平均值253万元相比，有大幅度上升，贪官们贪污的胃口大了3倍。2008年前8个月，8大贪官就贪了2.2亿元：安徽歙县原政协副主席徐普来贪污4918万元，上海市房地局原副局长殷国元3555万元，湖南郴州原纪委书记曾锦春3152万元，广西南宁市政管理局原局长张建辉2598万元，长春市原市委副书记田忠2566万元，重庆巫山县交通局原局长晏大彬2226万元，海南文昌原市委书记谢明中1800万元，北京市海淀区原区长周良洛1672万元。看着这些巨大的数字，不禁被这些贪官们的胃口和胆量吓了一跳。他们为什么会成长成如此大的“硕鼠”？在他们小贪



之初就没有苗头？还是在他们还是“小贪”的时候根本就不值得惩治？

尽管中国最高领导层一直把反腐倡廉提到“保证社会稳定”的高度，但中国的腐败官员却前“腐”后继，贪官越来越普遍，捞钱的胃口也越来越大。为什么会出现这种现象呢？这恐怕和我们的法制建设和民主环境不无关系。法律规定行贿1万元、受贿5000元才构成刑事犯罪。根据美国卡内基国际和平基金会中国研究项目高级研究员裴敏欣指出，中国内地官员因为贪污而“东窗事发”沦为阶下囚徒的不到3%，因而贪污便成为官员们“高回报、低风险”的敛财手段。缺乏监督的政府官员易于在回扣和贿赂的诱惑下成为欲望的俘虏。

那我们来看看同属于中国一部分的香港的情况，国际著名反腐组织——“透明国际”公布的2008年全球“清廉指数”，香港在180个国家和地区中排名第12位。以前常有人说，香港的清廉之道有两个方面：一是高薪养廉，二是惩治有力。细察香港反腐案例，我以为，这只能说对了一半。

其实，比起内地，香港的惩治力度逊色多了。内地的腐败分子动不动就判个十年八年，甚至十多年，以至死刑。可是在香港，廉政公署出击的第一案——葛柏贪污案，总警司葛柏在20世纪70年代贪污400多万港元，也就定罪4年。在香港，还从来没有因贪污罪被判10年以上的。如果一定要说香港反腐败惩治有力，那么只能说是经济上的重罚，因为罚款最高曾达1400万港元。但这都不是惩治贪污腐败的真正利剑。真正让人“丧胆”的是廉政公署的一个绝招——“零宽容”，就是你贪污1元，那也是贪，他们也要查并要一查到底。并且，如果被起诉的贪污罪成立，那么这个人将失去高达几百万港元的养老金和公职。在香港高级警官洗锦华案中，洗锦华只因性贿赂罪名成立，就被判两年，失去了373万港元的退休金和公



职。电影《2046》拍摄的时候，有一个娱乐记者为了进入拍摄现场拍照，塞给门卫300元港币，结果被判入狱3个月。一次一名无证小贩见警察走过来，送去一块黄色的东西，以求免遭罚款。结果这名警察被法院定罪，那时他才知道那块黄色的东西是块价值10元的手表，该警察被罚款5000港元。正是这个“零宽容”，即使数额再小，再情有可原，都要从严追究，这也就使得香港官员想贪而不敢贪。也正是对我们不屑的“小贪”的严厉惩戒，才杜绝了疯狂长大的可能。要防止大贪的形成，这种细小的处理方式，是值得我们借鉴和效仿的。

无独有偶，2009年2月26日，德国一名已经工作了31年的超市女收银员因贪污1.3欧元退瓶费遭到公司即刻解雇。柏林和勃兰登堡州劳动法院女法官丹尼尔·雷贝尔解释说，这并不取决于贪污的数额大小，“即使很小的款额也要保持绝对诚实”，决不能因为数额小而放任自流，姑息任其发展。也正是由于在我们国人看来很不起眼的1.3欧元，工作31年的员工，得到了应有的或者说是残酷的处罚。德国也正是以这种严格的惩治贪污腐败的态度，在国际著名反腐组织——“透明国际”公布的2008年全球“清廉指数”，德国在180个国家和地区中排名第14位。中国排在第72位，这样的结果值得我们反思。

那么，我们要如何真正杜绝腐败问题，做到政府官员的廉洁呢？首先要重新认识反贪污腐败的实质，并不是非得有贪官占了太阳月亮才反腐，要“大件”“大贪”才是贪，贪的数额再小，也是贪污行为，也应该受到严厉的处罚，反腐工作要从细节入手，从不起眼的“一元，一角”做起，做到“零宽容”来防微杜渐。

在反腐工作中，如果从官员那些不明来源的财产入手，从官员的子女亲属经商行为入手，从官员节假日、婚丧嫁娶日等收受的钱财入手，从官



员突击违规提拔、招投标、土地转让等问题入手，从官员及其子女们在国内外的高消费入手，从群众的呼声入手，从举报人提供的线索入手，从他们贪污腐败小数额时入手，采取有力措施查处，把贪官扼杀在最初的“摇篮”里，还会出现那么多大贪巨贪吗？从一开始的一元一角入手，贪官们还会有十年八年直到长成巨贪的潜伏过程吗？

所以，反腐倡廉工作要从不起眼的小钱，从小细节入手，防微杜渐，才能更好地杜绝和惩治。



中国人口有 13 亿，不管多么小的问题，只要乘以 13 亿，那就成为很大很大的问题……

——国务院总理 温家宝

附录



小细节体现大修养，注意细节，
积累优点，才能成就完美。



1. 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“重点防火单位，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“全厂禁止吸烟”，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 LF 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

LF 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 LF 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，LF 涂料公司精心筹办了本次经销商会。

此前的 LF 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，要么缩短付款周期，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 LF 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 LF 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：

- 办公大楼一楼装修两个主品牌的专卖店，为客户提供一个参考版本；
- 与产品配套的宣传品、促销品，必须先把两个主品牌的做出；
- 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；
- 本项目组成员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，经销商将给予认真地对待并填写。

● 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能



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他形式的娱乐活动；

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”导致部分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；

④ 原定的发言代表未能参会，但与其发言有关的调查题没有及时从问卷上删除。

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人员的做法不妥；

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. 吃喝娱乐占时偏多，费用也太高；

18. 内部参会人员未一一明确，安排亦欠妥；

19. 未及时提供与会代表通讯录；

20. 会议筹划启动稍晚，造成专卖店布置及配置准备不充分。



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	参会经销商名单
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言
012	参会代表到站明细表	028	涂料企业广告配置专题发言
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

总经理每旬必须做的：

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



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. 给秘书的 20 条提示

我当过六年总经理（现在不当老大很多年了），用过四个秘书。第一个是湖南小女孩，董事长配给我的；第二个是湖北人，挺能干，去别人的公司高就了。我很高兴，祝贺她；第三个是一个男孩，不卑不亢，用得挺顺手，被一个当董事长的好朋友看上，送去给他当部长了。能往高处走，支持；第四个是四川人，读书少一些，进修去了。更赞成，不知现在出息了么！

秘书很重要，秘书又很难当。

我当过两年秘书，我的上司是副厅级单位的正职，于是我也“鸡犬升天”了，从一个中学老师一下子就成了级别不高（副科）权力不小的角色啦。文字的工作倒是没有多大问题，写的稿子、起草的文件、做的纪要，经常是不用领导多改的，但我的秘书当得并不成功，对复杂的社会适应速度太慢，犯了很多“错误”。于是，“南巡”讲话后，我就下海了，给香港的一家公司打工，心甘情愿地“受资本家剥削”去了。

在企业，对秘书的要求有所不同，我要的秘书必须是勤奋、得体、有序、精细、高效的。当然，想做点事需要一些牺牲精神，尤其不可能完全按时上下班。如果秘书听到下班铃就走，一加班就讨论加班工资，那就等



着别人抢你的饭碗吧，尽管你是懂劳动保护法的，但你更要懂中国现阶段企业发展的需要。

在此，作为曾经的老男秘和后来用过多位秘书的“过来人”，给正在或准备当秘书的同仁 20 条提示：

1. 必须有更多付出，不能太计较时间和报酬；
2. 不会摆弄文件夹，不宜当秘书；
3. 常用电话号码、重要客户和合作者的联系方式尽可能熟记；
4. 学会记录，只要在场能记录的尽可能别落下，说不定什么时候有用；
5. 领导开会少发言，记住自己只是列席；
6. 有调查研究 and 了解情况的权力，但绝对没有指令权；
7. 为了写东西，多准备标准文本；
8. 对其他同事不可有骄奢之气；
9. 无论对上、对下，多用“请”和“谢谢”准没错；
10. 不要上网做与工作无关的事，也许别的同事可以；
11. 手机永远是振动，网上 QQ 也不要发出“唧唧”的叫声；
12. 要细心，学会在小事情上为上司补缺；
13. 常规性的琐碎事务，不要让人有半点不放心；
14. 对上司要适时地提示，温和地提醒；
15. 不是上司问及，不议论同事的不好；
16. 如果一周以上都觉得没什么事情做，该考虑换岗或辞职；
17. 少喝酒，不能醉，如果上司老让你喝酒甚至不在意你醉酒，就已经不是真正的秘书了；
18. 穿衣服有工装最好，不要为了取悦自己或别人穿太性感的衣服；



19. 异性秘书，对上司的生活部分不宜太关心，对上司的家人彬彬有礼就够；

20. 切不可产生办公室恋情，如有萌芽立即走人。

注：秘书的类别很多，地位高低和权力大小有很大的不同，此文提及的 20 条更多是指中小型企业的总经理秘书，自然不可一概而论。

（转自我的新浪网博客 2007 年 1 月 27 日之博文——再论秘书的难当，参见 www.xywzq.com）



夫祸患常积于忽微，而智勇多困于所溺。

——欧阳修《伶官传序》



5. 给女儿待人接物的 36 条建议

女儿：

此次你随我拜访了很多前辈、学者，很高兴你有了很大的进步，毕竟是大三的学生了，但还是有很多细节做得不到位，老爸给你一些建议，希望在待人接物方面你能做得更好。因为，在他人不了解你的学识之前，只能评价你的修养，而修养常常表现在细节上。虽说今日已是个个性时代，人各有其风格，淑女未必再是褒义，但举止得体、温良恭谦、文质彬彬，总会给人以好感，并能避免犯错、犯傻。今日的学校教育已很少涉及此类内容，故在博客上刊发，以对你的同辈有所启发。

1. 遇上父亲的同事或朋友不知如何称呼时，以“叔叔”、“伯伯”、“老师”称之，毛泽东当年就要求儿子毛岸英称比自己小六岁的李银桥为叔叔；

2. 遇长辈、师友，按照礼仪习惯是由长者先伸出手，如果是异性，你也可以大大方方先伸出手来；

3. 进电梯，如果没有电梯司机，一般是下属或晚辈先进电梯，为他人控制梯门的开合。出电梯，要按住开梯按钮让他人先出。但如因人多而你



在门边，也可以先出；

4. 与师长同车，通常让师长坐在司机身后的右侧座位。与师长关系特别亲密的人开车时则一般可以理解为副驾驶位为尊，也有些地方以司机右后位为尊。一般你应该最后上车帮师长关好车门，然后坐车内空余的座位；

5. 与师长同行，可让师长走前面，自己侧后随之；

6. 在马路上与师长同行，则可将较安全的一侧留给对方；

7. 上楼梯、台阶，在湿滑处、易碰头处，均应及时给师长提示；

8. 与师长同行尽可能为他提行李。如果师长要帮助你提行李，可以成全其绅士风度，但不宜让自己两手空空；

9. 上妆迎客是对他人的尊重，但知识女性不宜化浓妆，也不要当他人的面补妆；

10. 赴宴不要过早上席位，跟随上席先坐末座，当然也不必过于拘泥，最终客随主便就是；

11. 在不用分座次的情形下，最好不要坐在光线过强的地方；

12. 会客不要穿崭新的衣服，最好也不是刚做的发型。但衣服缺纽扣或袜子有孔洞也很不好，万一有此情形，应在对方注意到时微笑道歉，无须一直遮掩；

13. 作为晚辈，刚走上社会，倒茶、斟酒之类，多做无碍；

14. 在正式会客或交流中（包括宴席上，尤其会议桌上），不要玩手机（包括发短信）。不得已要用手机，也应离席并向主持人或身边人示意致歉；

15. 咳嗽、打喷嚏、擦口鼻、掸衣上脏物之类，尽可能背身过去处理。假如觉得动作很大并时间来得及，可离席处理，之后向主持人或身边人轻



声致歉或以微笑示意；

16. 师长抽烟，不要表现出不悦，但可以健康理由建议少抽。如果在禁止吸烟的场合，则礼貌地提示其换至吸烟室；

17. 与师长交谈，说话语速适中，不宜过快；

18. 与人交谈，少用或尽量不用“然后”、“再就是”、“知道吗”、“吔”等属于学生化的口语，应在走出大学校门前通过训练调整过来；

19. 说话时可以手势助之，但频率不宜过高，且幅度不宜过大。比如挥手不过头，横摆不过肩；

20. 对于某一领域不了解是正常的，学习的一个目的就是发现并弥补自己的空白领域。因此对话或陪客时，因专业不对口或知识结构不具备，可以少说话，但不可表现出漠视，要配以会意地点头和微笑；

21. 在一般的交流中（有英文环境或与外籍人士交往除外），最好不要插入英文单词，实在要用也当随之译出中文；

22. 师长交代事项，最好即时以纸笔记下；

23. 接待你的地方如接待条件不好，倒的茶水也一定要喝，可以不喝完；

24. 任何情况，酒都可以不喝，可用替代品，且应征得或说服主陪同意；

25. 如有跳舞场合，要大方出场，但要适可而止，切忌卖弄或垄断现场；

26. 因受到师长的接待，离开后应于下飞机或下火车时向其报平安；

27. 对师长的劝诫、建议或批评，事中表示接受，事后如可能应以电话、短信或电子邮件方式向其表示感谢或言明自己的进一步理解；

28. 师长来短信应回复，哪怕“知道了”、“好的”、“明白”、“OK”



也行；

29. 给人去短信，应留下自己的姓名。如对方连你的姓名也可能记不住则应留单位或相识之场合（确认非常熟悉并一定存有你的号码者除外）；

30. 给人回信或去电子邮件，最好每次都在最后一页的左下方留下自己的联系方式（非闺蜜一般不留住宅电话）；

31. 收到师长转交或邮寄来的礼物，应及时告知收到，并真诚地表示喜欢或言明对此礼物的理解；

32. 离席时，应将座椅推入桌下放好；

33. 出门时，应轻放回弹之门；

34. 关车门，最好一次关牢。但不宜产生重重之声响，切忌使人误以为你扫兴而去；

35. 分别时，有人送你，应放下车窗玻璃告别，挥手示意；

36. 客人离去，应送至楼下或电梯口。如送到车旁，应待车开动后目送客人离开可视范围再返回。

父亲

2007年2月15日



人要成就一件大事，就得从小事做起。

——列宁



6. 危机公关的 7 个关键细节

人的一生很难万事如意，企业也是如此。留心的人会发现，当初写进《基业长青》中有的企业已经垮了，所以企业都是会死的，只是谁先死谁后死的问题。“危机公关的 7 个关键细节”讲的是怎么面对我们所面临的意外打击。

2006 年的危机公关事件现在还没有定论，因此我不便多说。《经理人》杂志 2006 年第 12 期评出了“2006 年度表现最差的 10 位企业家”，说明他们在遇到危机时没有处理好。但是 2005 年早就已经成定论了，其中有四个大的事件发生在广东，一个是创维，一个是高露洁，一个是广本，还有一个是顾维军。有的处理得好，有的处理得不好；有的老板还在经营自己的企业，有的却被抓进牢房了；有的企业经过这个事情出了风头，有的受了打击很难再站起来。

对于危机公关，我只讲 7 个关键点：

第一，生于忧患

生于忧患意思就是我们应该有一种危机意识，随时要想到自己可能有灾难。人当然都不喜欢灾难，避祸是我们的基本思想，但事实上灾难是不



可避免的，一生中不碰到灾难可能是极为罕见的事情。所以我们首先应该在安定的时候有一个忧患意识，就是当危机事件来了我们怎么办的应对措施。

企业在经营当中危险的因素太多了，内部有产品的缺陷、员工素质问题、管理的不完善、法制观念淡薄等等；外部因素更多，竞争对手的不公平竞争、社会舆论的压力等这些因素都有可能导致企业面临很大的灾难。

2003年，我在广东一家企业当总经理。当SARS来了之后，中国绝大多数企业都束手无策。我记得广东人都是买醋回去熏，道听途说而已。而北京惠普公司就非常及时地采取了一系列应急措施，那就是他们几年前制定的一个应急处理方案，叫“公司业务意外应急计划”的备份方案，在正常情况下作为备份，在一些紧急突发情况下，这一计划就启动。因此公司专门成立了由高级管理层为核心的危机管理团队，于是一道道措施很快就出台了：第一，给员工发口罩；第二，让员工打车；第三，准备一栋新的大楼叫“B办公室”；第四，员工尽可能在家里用网络上班，如果没有网络公司给你建，没有电脑公司给你买……

今天我说的是危机来临了怎么办。

首先我们看创维的情况，他们的危机处理方法是非常成功的。2004年11月底，在代号“虎山行”的行动中，创维数码主席黄宏生被抓起来了，但是创维的管理团队处变不惊，危机处理非常成熟。事件之后不仅企业实现了销售的增长，并且促使企业由家族制转到了现代企业治理结构，黄宏生打破了中国企业树倒猢猻散的宿命。当然，这与很多因素有关。比如危机出现后，创维在张学斌的带领下迅速召开紧急会议，制定应急方案。用百万港元保释黄宏生，然后开新闻通报会，强调他们会积极配合调查，并表示企业一切运转正常。接着，创维派高层管理人员在北京促销，表示企



业经营状况良好。再后来，向政府申请的一些项目也非常成功，说明他们得到了政府的信任。

到2005年3月，黄宏生案复审，因为他是政协委员，全国政协要开会，所以他要求参加完政协会议之后再复审，得到了同意，并及时向社会公布这件事情。这样一来，创维得到了公众的信任，到2005年8月创维基本上渡过了难关，形势开始好转。

广东的另一家企业——金正遇到危机却倒闭了。2004年7月金正集团董事长万平被抓，公司由于失去核心领导，显得束手无策，不仅没有进行危机公关的紧急处理，反而产生了股东之间的内战。显然金正的企业文化存在问题，危机处理手段也比较差。于是企业被恐怖笼罩，步步朝着坏的方向发展，金正高层纷纷出走，经销商倒戈相向，银行查封企业资产，致使企业迅速倒闭。

同样是广东的企业，同样在业内都是知名品牌，老板同样被抓，但是由于处理得不一样，结果就完全不一样。由此看出两家企业领导班子的危机意识是不一样的，也就是领导的基本素质是有差异的。

第二，凡事趁早

雷厉风行本身就是积极的信号，等到危机事件出现以后，不要拖，不要满不在乎，应该积极响应，这是非常重要的。

中美史克在2000年因为PPA事件，受到的冲击非常大，之前它在国内感冒药市场上有将近六亿元的销售额，占了市场份额80%以上。在感冒药不允许有PPA的情况下这家企业很可能面临灭顶之灾，但是这家企业处理得非常成功。

他们处理事件的速度特别快，2000年11月16公司接到天津卫生局传



真，要求立即停止销售含有 PPA 成分的药物。16 日上午，中美史克立即成立了危机管理小组，制定应对危机的立场基调；沟通小组，负责信息发布和内外部的信息沟通；市场小组，负责加快新产品开发；生产小组，负责组织调整生产并处理正在生产线上的中间产品。

16 日上午，他们的危机管理小组发布了危机纲领——执行政府暂停令。不管对还是不对，不管有理还是没理，首先表现了对政府、对社会、对客户的利益的尊重和负责。事发后他们通知经销商立即停止销售，停止广告宣传和市场推广活动。大家都知道，停止销售每天都有巨大的经济损失，高达几百万元。但是在这种危机面前，企业必须承担损失，而不能拿企业的利益跟政府、媒体、公众进行对抗，争取在最短的时间内重塑或挽回原有的形象。

中美史克危机处理的经验告诉我们，他们处理危机和突发事件的速度非常快，并且非常细化，这一点是中国的很多企业做不到的。

第三，控制情绪

也就是说遇到危机要表现出积极的态度，不要发牢骚、不要辱骂、不要辩解。有时候外来的舆论压力未必是对的，或者是道听途说、捕风捉影，遇到这种情况我们有口难辩，因为公众不清楚情况，如果这时不控制情绪的话，影响会非常大。事实上很多老板在这个问题上做得不好。很多老板平时在企业内部就不会控制情绪，高兴了开会就给员工洗脑，不高兴开会就骂人。如果把这种恶习带到公众的面前，只会加速企业的死亡。就如心血管疾病的人发了病还起劲骂医生，那就会死得更快。

2001 年 9 月 3 日，中央电视台的《新闻 30 分》报道了南京冠生园月饼陈馅翻炒后再制成食品出售一事。9 月 5 日报纸上登载后，南京冠生园



回应说，月饼回收利用是普遍现象。这种做法非常不聪明！9月7日报纸披露说他们的月饼添加剂竟然过期四年，9月17日《长春日报》登载：千万元订单成为废纸，大量“冠生园”月饼被退货。信誉的缺失使多年来一直以月饼为主要产品的南京冠生园在短时间内迅速被逐出了月饼市场。

据9月20日广东的新闻媒体报道，南京冠生园重新上柜，却无人问津。虽然冠生园有做错的地方，但不是全部不对。他们错在回应媒体的第一句话，说“这是普遍现象”。明知陈陷制作月饼是不符合食品卫生标准的事，冠生园却利用消费者长期以来对自己的信任而为之，在失去了消费者的同时也失去了发展的机会。把自己推到了公众和媒体的对立面，媒体在这个时候站在道德的立场就疯狂攻击报道。所以企业遇到危机时应该检点自己的言行，控制自己的情绪。

第四，统一口径

遇到危机时统一口径非常重要，以免节外生枝。企业领导对外要说一样的话，做不到就让一个人说。那别人问怎么办？可以选择不说话或说无可奉告！

我再举中美史克的案例。在事件发生之后，他们提出统一口径，任何人的回答都应该是“不知道”，由一个发言人来说，从头到尾一个人说话。中美史克出了事情之后，他们马上发出《给医院的信》、《给客户的信》。经过培训的专职接线员负责接听客户、消费者的询问电话，做出准确专业的回答以打消疑虑。召开新闻媒介恳谈会，表示此事不影响在华投资的决心。杨伟强记不清楚接受了多少媒体的采访，常常为了方便媒体采访从天津赶到北京，当天又匆匆赶回去。当记者问他是不是很辛苦，他苦笑道：“企业遇到了这种事情，我别无选择。”因此，企业在面对危机的时候，统



一口径是非常重要的。

第五，勇于承担

大众的情绪一般是同情弱者。由于企业是挣了老百姓的钱，因此，企业出了问题就应该勇于承担。

1999年6月初，比利时发生了可口可乐中毒事件。一周后，比利时政府颁布禁令，禁止本国销售可口可乐公司生产的各种品牌的饮料，已经拥有113年历史的可口可乐公司遭受历史上鲜见的重大危机。可口可乐首席执行官依维斯特马上赶到比利时，第二天比利时各家报纸就出现了由他签名的致消费者的公开信。同时可口可乐宣布，将比利时的可口可乐全部收回，并向消费者退赔。虽然喝可口可乐中毒的可能性非常小，但是可口可乐公司进行积极主动地道歉，不推脱责任，不进行辩解，体现了企业勇于承担、对消费者负责的企业精神，获得了消费者的同情。可口可乐的形象也开始逐步恢复。

第六，权威出马

权威出马可以获取公众的信任，来自权威的信息容易说服公众，不要用企业单方面的信息去说服公众。

举一个杜邦特富龙的事件。2004年7月9日，美国环保署宣称，杜邦公司的不粘锅因涂上了一层名叫特富龙的涂料，可能会致癌或者影响生育功能。这个影响很大，大家都很紧张。那么杜邦怎么做呢？7月15日，杜邦中国集团公司常务副总经理任亚芬和杜邦公司的技术经理王文莉接受新浪采访时认为，媒体在误导消费者。此时全国不粘锅市场已经一片混乱。7月20日，杜邦中国公司在北京召开新闻发布会，总裁查布朗跟中国记者



见面。他表示“特富龙”不粘锅并不含致癌物，并出示了一份卫生部实施的标准。还让技术专家把整捆的技术资料拿到中国，回答中国媒体的问题。他们不讲故事，只是拿表格，拿一份份的技术文件让你拍照，用科学家的证明来说话。这样一来，尽管我们对这些数据完全不懂，但是看着一大堆的数据就相信他们的数据是对的，企业就很容易渡过难关。接着，美国杜邦总裁贺利接受《人民日报》的采访，对外界宣称：“我们可以拿整个杜邦公司的名誉作担保，杜邦不粘锅绝对安全。”真正的自信才敢一搏，把宝押上去。2004年10月13日，国家质检总局在对特富龙检测之后向大家公证，特富龙不粘锅没有副作用。

杜邦公司为表示权威，甚至不惜从美国总部请来专家与中国记者见面，化解了此次危机。

第七，上下贯通

企业遇到危机要把企业内部和外部的资源连成片。怎么做呢？再讲创维的例子。

2004年12月2日，国美、苏宁、永乐、大中四大家电连锁巨头纷纷发表声明，力挺创维，表示愿意销它的货。12月2日，国内八大彩管企业发表声明，表示将优先保证创维的原材料供应。12月3日，深圳七家银行分行行长表示鼎力支持创维。12月中旬，深圳市副市长到创维表态：创维本部发展非常稳定，市政府全力支持。到这个时候，创维就基本上没有很大的风险了。在这样的情况下，从销售、供应、银行、政府四方面表态，则预告创维已经冲过了险滩。

最后，我想送大家两句话：



一句是，日本的普查发现 40 岁以上的人没有一个人体内没有癌细胞，区别在于是否分裂、转移、扩散。没有分裂、转移、扩散，那就不叫癌症患者，而癌细胞分裂、转移、扩散的机会很多，所以每个人都有得癌症的可能。但是如何保证癌细胞不分裂、转移、扩散呢？就需要采取扼制癌细胞的方法，比如坚持锻炼、保持好的生活习惯、定期体检等。企业也有癌细胞，那是什么呢？就是可能存在的危机。如何渡过危机扼制癌细胞？就要懂得危机公关的方法和措施。

第二句是简单与复杂总是相伴而行，每当你把公关看得很简单时，面临的危机总会特别复杂。所以对待危机，一定要采取积极有效的方法。

（此文根据 2006 年 12 月 17 日由《南方都市报》和《新京报》于广州凤凰城举行的“2006 年度中国十大营销事件·人物盛典”大会上的演讲实录整理）



同声相应，同气相求；水流湿，火就燥。

——《周易·文言传》



7. 《三大纪律八项注意》的来历

1927年10月24日早晨，上井冈山的前三天，毛泽东站在井冈山的荆竹山雷打石上首次向部队宣布了三项纪律：

- 行动听指挥；
- 打土豪筹款子要归公；
- 不拿农民红薯。

1928年1月24日，在遂川县城李家坪，毛泽东向部队提出了六个要注意的问题：

- 一、上门板；
- 二、捆铺草；
- 三、说话要和气；
- 四、买卖要公平；
- 五、借东西要还；
- 六、损坏东西要赔。

几年以后，当红军到了中央苏区增加了两条，成了“三大纪律八项注意”。

1969年8月31日，叶群、吴法宪等人到井冈山革命博物馆参观。吴



法宪说：“毛主席开始只提出了六项注意，后来征求其他人的意见，都说不出什么来，只有林副主席又提出了两项，就是：洗澡避女人，大便找厕所。主席听了，同意补上去，这样就成了八项注意了。”



管理强调“三严”：严格的规则、严肃的执行和严酷的训练。

——汪中求

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

```
{
  "filename": "44CK57uG6lqC5Yaz5a6a5oiQ6LSlICDnmb3ph5HniYjglfMTlyMzQxMjEuemlw",
  "filename_decoded": "\u300a\u7ec6\u8282\u51b3\u5b9a\u6210\u8d25 \u767d\u91d1\u7248\u300b_12234121.zip",
  "filesize": 34120496,
  "md5": "5e2e3263e106f1a24df2779cc7d2f2ca",
  "header_md5": "f5d24eec55aa8708067844e90cfbee09",
  "sha1": "e6f3b7cf675e14d1067eff0cff88cf73953be6f3",
  "sha256": "f0900c7db5fedb96a51c9476ff70b43c71501fc117d0603e0e06a2f3e997d4b7",
  "crc32": 655230979,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 44997515,
  "pdg_dir_name": "\u00ed\u2562\u2567\u2555\u255c\u250c\u255b\u00f7\u2562\u00bf\u2502\u2554\u2591\u2584\u2591\u256b\u255c\u2261\u2591\u00b5\u00ed\u2556_12234121",
  "pdg_main_pages_found": 208,
  "pdg_main_pages_max": 208,
  "total_pages": 238,
  "total_pixels": 1241594592,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}
```