

# 细节不决定成败

□ 高小琪

机场成功学里总能读到这样一个故事:约克王朝的最后一位国王理查三世,在与兰开斯特家族的亨利伯爵决一死战的前夕,发现自己的战马还没有钉掌,便命令铁匠连夜制作马掌钉上。钉的最后一掌时,材料全部用完了,一时半会儿也来不及重新制作钉子,于是只好钉了三颗便走上战场。

结局可想而知,战马在冲锋陷阵时因为马掌脱落而摔倒,理查三世也被掀翻下马,士兵们以为统帅中箭,纷纷作鸟兽散,导致这一场战争大败,约克王朝至此终结,英格兰进入都铎王朝时代。后世的

人们将这个故事作为“细节决定成败”的最佳案例之一,写入童谣、寓言甚至机场成功学。

实际上,博斯沃思战争的失败,并不是因为一颗马钉,而是理查三世的心腹部下威廉·斯坦利在临阵之时倒戈叛变,令理查三世无论兵力和地形都处于劣势,最终败给了亨利七世。尽管这个故事的合理性远没有“一颗钉子毁灭一个王朝”的戏剧性强,但这才是真实的逻辑世界。马钉当然重要,但不可能比团队建设、作战方案、兵力对比更重要。

在日常工作中,我发现许多团

队的领导者也有类似的毛病,热衷于抓细节、抓微观,却忘记了主要矛盾和核心痛点。

很少有人意识到,大部分的鸡汤都是“正确的废话”。细节决定成败,细节当然足以决定成败,但什么样的细节能够决定成败,对细节的把控到什么程度才得以决定成败,这些量化指标还需讨论与定义。

尽管雄辩滔滔的强大说服力,足以令人忘记逻辑的严谨,但我们必须承认,举例论证从来都不是科学研究的合理工具。没有科学家会因为“有时太阳会在六点下山”而判断“每天的太阳都会在六点下

山”,没有数据支撑的案例,只是诡辩的帮手罢了。

事实上,在我的认知经验中,大量的细节相对于整体把控而言,都是无足轻重的。细节非常重要,但只有关键的、核心的、具有决定意义的细节才重要,其余的细节都只是锦上添花而已。

优秀的管理者与执行者,应该能分清整体与细节、核心与边缘之间孰轻孰重。在执行一个庞大冗杂的项目时,管理者必须抓住整体脉络,如果将太多心思放在细节上,最终得到的结果不是顾此失彼,就是因小失大。

## 思想拾贝

在最危急的时刻能保持极端的放松,不是一种技术,而是一种修养,是一种长期潜移默化修炼提升的结果。我们常说,某人胜就胜在心理上,或是说某人败就败在心理上。这其中的差别不是指在理性上,而是这种心灵张弛的韧性上。

——毕淑敏

我还有记忆的,但是零落得很。我自己觉得我的记忆好像被刀刮过的鱼鳞,有些还留在身上,有些是掉到水里了,将水一搅,有几片还会翻腾、闪烁,然而中间混着血丝。

——鲁迅《鲁迅全集》

被人揭下面具是一种失败,自己揭下面具却是一种胜利。

——雨果



来源:网络

## 众生相

### 顶尖选手的表情

人们往往觉得,好的运动照片都是那些凝固了动感的瞬间,表现“胜利的激动”或是“失败的沮丧”这类充满戏剧性场景的画面。大家对这种“巅峰时刻”的运动照片渐渐习以为常,似乎体育摄影只剩“力量之美”“胜利的喜悦”和“失败的泪水”这几种类型。然而,真正顶尖的选手,他们惯常表现出来的表情往往是平和放松甚至略带微笑的。

那些体育明星在场上大展身手的时候,不只是为了击败对手,不只是为了赢得欢呼,他们是真心热爱自己的运动,喜欢挑战极限,越是高手云集,越能激发他们的潜力。常人看来

一天,我发现邻桌同事打印出的文件全是白纸,赶紧问他,是不是打印机没墨了。

他却说自己就是在打印白纸。我不解,问他为什么。他说:“我需要50张白纸,但又不想自己数。”

## 性价比更高

一对夫妻到当地沃尔玛超市购物。丈夫拿起一箱啤酒,放到手推车里。

“你想干什么?”妻子问道。“啤酒特价,24罐只要10美元。”丈夫答。

“放回去,我们买不起。”妻子严肃地说。

两人继续购物,走到了日化用品区。妻子拿起一罐20美元的面霜,放进购物车。

“你想干什么?”丈夫问道。“我要用这款面霜,它会让我看起来很漂亮。”妻子说。

丈夫反驳道:“24罐啤酒也能做到这一点,而且只要一半的价钱。”

众的照片。我查阅了数百份图片资料,走访了几家大型图片社,终于,在那些毫无新意的“动感瞬间”之外,找到了想象中的大师表情。田径运动员史蒂文·斯科特在1英里的比赛中,通过最后一个弯道的动作舒展自如,表情坚定而放松;跳水运动员格雷格·洛加尼斯在跳板上准备起跳时,表情专注;体操运动员彼得·维德马在自由操比赛中,尽管正做着令人眼花缭乱的翻腾动作,他的表情却依旧镇定自若;NBA明星卡里姆·阿布杜尔·贾巴尔在球场上使出自己的绝技,成功越过对方防守队员得分时,可以从他脸上看出发自内心的喜悦。

平静、持续,热爱练习本身,甚至热爱困境,热爱自己的平台期,这才是来自世界顶级大师的启示。(摘自《如何把事情做到最好》[美]乔治·伦纳德 张乐/译)

